



PROYECTO LIMA NORTE EMPLEA Y EMPRENDE

REFLEXIONES DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN Y LECCIONES APRENDIDAS

2021



PROYECTO LIMA NORTE EMPLEA Y EMPRENDE

**REFLEXIONES DEL PROCESO DE
IMPLEMENTACIÓN Y LECCIONES
APRENDIDAS**

2021

PROYECTO LIMA NORTE EMPLEA Y EMPRENDE
Reflexiones del proceso de implementación y lecciones aprendidas
2021

Primera edición: Junio 2021

Fundación Acción contra el Hambre
Calle Río de la Plata N.º 396 – San Isidro, Lima, Perú

Equipo de Acción contra el Hambre

América Arias Antón
Alejandro Vargas Vásquez
Henry Torres Fuentes Rivera
Alberto Lozada Guevara

Equipo de Alternativa

Rodolfo Alva Córdova
Mercedes Camborda Valencia
Deshanira Aylínn Robles Matos
Lorgio Bello Bohórquez
Silvia Gárate Mancilla

Equipo técnico a cargo del diseño de la sistematización, revisión y validación de contenidos

Alejandro Vargas Vásquez
Henry Torres Fuentes Rivera
Alberto Lozada Guevara
Verónica Salirrosas Rodríguez (INTERSOCIAL)

Diseño, diagramación y corrección de estilo:

www.digitalworldperu.com

Impresión:

Digital World Perú
Calle Hipólito Unánue 260 - San Miguel
Impreso en Junio del 2021

Tiraje: 1000 ejemplares

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2021-03151

Agradecimientos

Acción contra el Hambre y Alternativa agradecen la participación de mujeres y jóvenes participantes del Proyecto Lima Norte Emplea y Emprende, así como de autoridades y funcionarios de las Municipalidades Distritales, Representantes de Empresas Privadas, y Organizaciones No Gubernamentales, quienes nos han brindado información muy valiosa sobre sus apreciaciones, críticas y recomendaciones de nuestra intervención. Esta información constituye un insumo significativo para el análisis y construcción de alternativas viables que mejoren la calidad del empleo y emprendimiento de Lima Metropolitana y con énfasis en Lima Norte. A todo este grupo, nuestros sinceros agradecimientos por tan valioso aporte.

Este documento se ha realizado con asistencia financiera del Ayuntamiento de Madrid. Los puntos de vista que en él se exponen reflejan exclusivamente la opinión de Acción contra el Hambre y ALTERNATIVA, y, por lo tanto, no representan en ningún caso el punto de vista oficial del donante.

CONTENIDO

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

INTRODUCCIÓN	6
1. EL CONTEXTO: LIMA NORTE	10
2. EL MODELO VIVES EMPLEA Y VIVES EMPRENDE	16
2.1. El modelo Vives Emplea	17
2.2. El modelo Vives Emprende	22
3. EL PROYECTO LIMA NORTE EMPLEA Y EMPRENDE	28
3.1. La estrategia del proyecto	29
3.2. Línea de tiempo del proyecto	32
4. EL PROCESO DE LA SISTEMATIZACIÓN	34
4.1. Objetivos	35
4.2. Ejes de la sistematización	36
4.3. Actores participantes	38
4.4. Metodología	38
5. RECONSTRUCCIÓN Y ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA	40
5.1. La situación inicial: la problemática del empleo	44
5.2. El proceso: el proyecto Lima Norte Emplea y Emprende	47
5.3. Situación final: avances y retos pendientes	94
6. LAS LECCIONES APRENDIDAS Y LOS DESAFÍOS A FUTURO	102
6.1. En empleabilidad	103
6.2. En emprendimiento	105
6.3. En el fortalecimiento de los gobiernos locales	107
6.4. En la articulación interinstitucional e incidencia en políticas	108

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

Caplab	Centro de Servicios para la Capacitación Laboral y el Desarrollo
Cetpro	Centro de Educación Técnica Productiva
CV	<i>Curriculum vitae</i>
Demuna	Defensoría Municipal del Niño, Niña y Adolescente
IESTPFFAA	Instituto de Educación Superior Tecnológico Público de las Fuerzas Armadas
ISTP	Instituto Superior Tecnológico Público
MCLP	Mesa de Concertación de Lucha contra la Pobreza
Minedu	Ministerio de Educación del Perú
Mininter	Ministerio del Interior
MMLN	Mancomunidad Municipal Lima Norte
MOF	Manual de Organización de Funciones
MTPE	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
OIT	Organización Internacional del Trabajo
Omaped	Oficina Municipal de Atención a la Persona con Discapacidad
ONG	Organización(es) No Gubernamental(es)
OSEL	Observatorio Socio Económico Laboral
PEA	Población Económicamente Activa
Produce	Ministerio de la Producción
Pronabec	Programa Nacional de Becas
ROF	Reglamento de Organización de Funciones
SOA	Servicio de Orientación al Adolescente
UARM	Universidad Antonio Ruiz de Montoya
UNMSM	Universidad Nacional Mayor de San Marcos
UPN	Universidad Privada del Norte

**POR EL EMPLEO.
POR EL EMPRENDIMIENTO.
POR GENERAR OPORTUNIDADES
PARA UNA VIDA MEJOR.
POR FACILITAR EL ACCESO AL
MERCADO DE TRABAJO.
POR DOTAR DE COMPETENCIAS QUE
EMPODEREN Y ABRAN PUERTAS.
POR LA INNOVACIÓN SOCIAL.
POR COMPARTIR EL CONOCIMIENTO.
POR LAS PERSONAS.
POR LA INCLUSIÓN.
POR LA ACCIÓN
CONTRA EL HAMBRE.**

INTRODUCCIÓN

Acción contra el Hambre (ACH) es una organización humanitaria internacional que lucha contra las causas y efectos del hambre, trabajando prioritariamente en la mejora de la nutrición de niños y niñas. En el Perú, Acción contra el Hambre trabaja desde hace más de 10 años, en coordinación con ministerios, instituciones, empresas y gobiernos regionales y locales, con el objetivo de erradicar la desnutrición crónica a través de diferentes acciones para mejorar las condiciones de vida de su población beneficiaria.

Alternativa es una asociación civil sin fines de lucro, que desde hace más de 40 años viene aportando al desarrollo humano integral y sostenible, así como al fortalecimiento de la institucionalidad democrática en Lima Metropolitana y en otras regiones del Perú. Dentro de su amplia experiencia institucional, Alternativa tiene más de 38 años trabajando en temas de empleabilidad y emprendimiento, con diferentes proyectos de formación y asistencia técnica para jóvenes y mujeres de Lima Norte.

.....

En ese sentido, Alternativa y Acción contra el Hambre implementan el Proyecto Lima Norte Emplea y Emprende, con el apoyo del Ayuntamiento de Madrid y el auspicio de la Mancomunidad Municipal de Lima Norte. Este proyecto tiene como propósito mejorar la empleabilidad y el emprendimiento de jóvenes y mujeres vulnerables, asegurando la igualdad de género y el respeto a los derechos.

Desde febrero de 2019, como parte de la implementación del proyecto, se han realizado cuatro programas de formación Vives Emplea y tres programas Vives Emprende, involucrando a 115 jóvenes y mujeres en el primer programa, y 82 en el segundo programa, parte de los cuales han accedido a un empleo y otros/as han iniciado o mejorado su emprendimiento, luego de un proceso de seguimiento y acompañamiento técnico del proyecto.

Se ha asesorado, también, a las gerencias de Desarrollo Económico de siete municipalidades de Lima Norte para formular planes de mejora y fortalecer su intervención en empleabilidad y emprendimiento en sus distritos, apoyando especialmente el funcionamiento de sus bolsas de empleo distritales, complementando este esfuerzo con el funcionamiento de la Plataforma Virtual de Intermediación Laboral «Chapa tu Chamba».

Asimismo, se ha logrado mantener en funcionamiento la Red de Empleabilidad y Emprendimiento Juvenil de Lima Norte con instituciones públicas y privadas interesadas

Desde febrero de 2019, como parte de la implementación del proyecto, se han realizado



4

programas
de formación
Vives Emplea,
involucrando a **115**
jóvenes y mujeres



3

programas
Vives Emprende,
involucrando a **82**
jóvenes y mujeres

accediendo a un empleo y otros/as han iniciado o mejorado su emprendimiento.

en promover la empleabilidad juvenil, y la reactivación del Eje de Desarrollo Económico de la Mancomunidad Municipal de Lima Norte, como los espacios que permiten dialogar y elaborar propuestas de políticas de promoción del empleo y emprendimiento para Lima Norte.

Complementario a todo lo anterior, el proyecto también permitió realizar el estudio sobre empleabilidad y emprendimiento orientado a jóvenes y mujeres, identificando potenciales brechas de género, incumplimiento de derechos laborales que afectan y limitan el empleo temporal y dificultades de la puesta en marcha de los emprendimientos económicos en Lima Norte.

Los impactos de la pandemia de la COVID-19 iniciada en marzo del presente año (2020), y agudizados luego por el aislamiento social o «cuarentena» decretada por el Gobierno nacional, frustraron temporalmente muchos de estos procesos, tanto en empleabilidad como en emprendimiento. Muchos de los y las jóvenes y mujeres que habían conseguido empleo lo han perdido y la mayoría de los emprendimientos iniciados se han paralizado, con lo que se ha visto disminuido su nivel de ingresos.

Frente a ello se solicita un reajuste del proyecto, en especial el de la capacitación en empleabilidad y emprendimiento, con los mismos beneficiarios que ya habían realizado los programas de formación, a fin de que se puedan adecuar al nuevo contexto y retomar su proceso de inserción laboral, así como la reactivación de sus negocios, adaptados al nuevo contexto de la COVID-19.

La sistematización del proyecto tiene como objetivo revisar y validar la pertinencia de la propuesta, los avances del proceso, los resultados, las lecciones aprendidas y los desafíos a futuro.

LOS EJES SOBRE LOS QUE SE HA DESARROLLADO LA SISTEMATIZACIÓN SE PLANTEARON EN DOS INTERROGANTES:

- ▶ ¿Qué estrategias claves se han desarrollado en el proceso de implementación de la metodología Vives Emprende y Vives Emplea en Perú para promover la empleabilidad y emprendimiento en los y las jóvenes y mujeres vulnerables, con un enfoque de género y derechos?
- ▶ ¿Cómo ha incidido el proyecto en el fortalecimiento de las capacidades de los actores de los sectores público y privado y de las organizaciones de la sociedad civil, en las políticas locales y estrategias para la mejora del empleo y el desarrollo de emprendimientos en favor de jóvenes y mujeres vulnerables, con enfoque de género y derechos?

La sistematización se realizó, principalmente, a través de entrevistas en profundidad con los y las diferentes representantes de cada uno de los actores protagonistas de la experiencia (Acción contra el Hambre, Alternativa, jóvenes y mujeres capacitados/as, municipalidades distritales, Mancomunidad de Lima Norte, empresas privadas, universidades y organizaciones de la sociedad civil). Por el contexto de la COVID-19, las entrevistas se realizaron mediante llamadas telefónicas y vía Google Meet.

En el diálogo con los diferentes actores, se ha puesto énfasis en la reflexión y valoración crítica de los diferentes procesos desarrollados durante la experiencia del proyecto, así como en la identificación de las lecciones aprendidas.

Las diferentes percepciones y valoraciones dadas por las personas entrevistadas, fueron valoradas en conjunto para identificar las principales ideas en consenso, sobre todo en cuanto a los aprendizajes generados por la experiencia. Estas percepciones y valoraciones fueron complementadas, además, con la información registrada en los informes y otros documentos del proyecto.



EL PRESENTE DOCUMENTO SE ORGANIZA EN SEIS CAPÍTULOS:

1. **El contexto de Lima Norte**, en el cual se describen las principales características del territorio conformado por sus ocho distritos.
2. **El modelo Vives Emplea y Vives Emprende**, en el que se describen los principales elementos que distinguen el modelo del Programa Vives, de Acción contra el Hambre España, tanto en empleabilidad como en emprendimiento, sobre el cual se basa la estrategia del proyecto.
3. **El Proyecto Lima Norte Emplea y Emprende**, en el cual se describe de manera resumida la estrategia del proyecto y su proceso de implementación.
4. **El proceso de sistematización**, en el que se detallan los objetivos, los ejes de sistematización y la metodología aplicada en el proceso.
5. **La reconstrucción y análisis de la experiencia**. Aquí se presentan los resultados del proceso de la sistematización, recogiendo las distintas percepciones y valoraciones de los y las representantes de los diferentes actores implicados en la experiencia respecto al proceso vivido en la situación inicial, el proceso de intervención y la situación al final del proyecto.
6. **Las lecciones aprendidas y los desafíos a futuro**, en el cual se presentan las principales ideas de consenso entre los diferentes actores respecto de los aprendizajes generados en el desarrollo de la experiencia del Proyecto Lima Norte Emplea y Emprende.

Por tanto, se espera que el presente documento sea un instrumento de apoyo para futuras intervenciones en empleabilidad y emprendimiento, tanto para las diferentes instituciones y organizaciones implicadas en el proyecto, como para otras con objetivos e intervenciones similares.

1/ EL CONTEXTO: LIMA NORTE

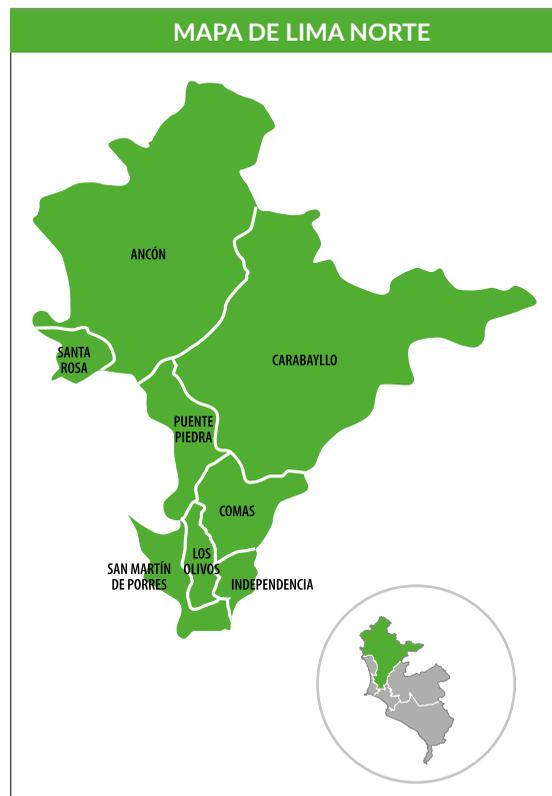


La ciudad de Lima, capital del Perú, más conocida como Lima Metropolitana, es el área urbana más extensa y poblada de todo el país, conformada por un total de 50 distritos, con una población total estimada de más de 10 millones de habitantes, casi la tercera parte de la población nacional.

Lima Metropolitana es un espacio definido como una gran conurbación, configurada por cinco zonas o territorios, con límites definidos en razón de sus características geográficas, socioeconómicas, culturales y de articulación vial: Lima Centro, Lima Norte, Lima Sur, Lima Este y Callao.

Lima Norte es un territorio conformado por ocho distritos (Ancón, Comas, Carabayllo, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres y Santa Rosa), cuyo espacio geográfico se extiende a lo largo de la cuenca del río Chillón y parte de la cuenca del río Rímac. Su espacio geográfico comprende, en la parte noreste, zonas de área agrícola (del valle del río Chillón) en los distritos de Carabayllo, Comas, Los Olivos, Puente Piedra y San Martín de Porres, y en la parte norte, la zona del litoral donde se encuentran los balnearios de los distritos de Ancón y Santa Rosa.

Lima Norte se conecta con el resto de los distritos de Lima mediante tres vías principales: la Av. Panamericana Norte, la Av. Universitaria y la Av. Túpac Amaru.



INEI ESTIMA

8 DISTRITOS DE
LIMA NORTE ALBERGAN

2'800,000
HABITANTES

26%
REPRESENTAN MÁS DE LA
CUARTA PARTE
DE TODA LA POBLACIÓN DE
LIMA METROPOLITANA

DISTRITOS + POBLADOS
SAN MARTÍN DE PORRES,
COMAS Y CARABAYLLO

DISTRITOS ■ POBLADOS
ANCÓN Y SANTA ROSA

De acuerdo a la información disponible, los orígenes de Lima Norte se remontan a la década de 1930, con el establecimiento de los barrios obreros de Caquetá y San Martín de Porres, a los cuales les siguieron, en las siguientes décadas, sucesivas invasiones de diferentes provincias del país, que se transformaron en los nuevos asentamientos humanos, entre los que se encuentran Comas, Carabayllo e Independencia, entre otros, y que posteriormente conformaron los ocho distritos que hoy conocemos, siendo el de más reciente creación el distrito de Los Olivos, fundado en 1989.

Hasta la década de los ochenta estos distritos eran denominados «Cono Norte» de Lima, entendiéndose por «cono» una zona marginal, de menor desarrollo, con mayor pobreza y dependiente del centro de la ciudad de Lima. A partir de los noventa, a raíz de su mayor expansión geográfica, su crecimiento poblacional y su mayor actividad económica, empieza a denominarse «Lima Norte».¹

Desde entonces y hasta ahora, Lima Norte se ha caracterizado principalmente por un desarrollo urbano acelerado y desordenado, con altas tasas de crecimiento demográfico y una población más joven que el promedio de toda Lima, así como un crecimiento económico marcado por el surgimiento de numerosos negocios, en su gran mayoría, pequeñas y microempresas informales.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) estima que, actualmente, los ocho distritos de Lima Norte albergan una población total de más de 2'800,000 habitantes que, en comparación con la población total registrada en el censo poblacional de 2017, significarían 186 000 habitantes más en tres años. Los 2,8 millones de habitantes de Lima Norte representan más de la cuarta parte (26%) de toda la población de Lima Metropolitana, es decir, uno de cada cuatro limeños/as reside en Lima Norte. Los distritos más poblados de esta zona son San Martín de Porres, Comas y Carabayllo, y los de menor población son Ancón y Santa Rosa.

Según la data del censo de 2017, las mujeres representarían poco más de la mitad de la población total, 51%, mientras que los y las jóvenes de 15 a 29 años serían, aproximadamente, el 25%. La población de Lima Norte es bastante joven, la edad promedio por distrito oscila entre los 29 y 34 años, y en la mitad de los distritos, el 50% de la población tiene una edad igual o menor a 30 años.

1 - <http://blog.pucp.edu.pe/blog/juanluisorrego/2010/01/29/notas-sobre-la-historia-de-lima-norte-introduccion/#:~:text=Los%20or%C3%ADgenes%20de%20Lima%20Norte,en%20esta%20zona%20de%20Lima.>

POBLACIÓN DE LIMA NORTE

Lima Norte	Población total		Crecimiento poblacional	Mujeres ^{1/}	Jóvenes de 15 a 29 años ^{1/}	Edad promedio	Mediana en edad
	2017 ^{1/}	2020 ^{2/}					
San Martín de Porres	704 999	744 050	39 051	51,0	24,3	33	31
Comas	553 537	573 884	20 347	50,7	23,4	33	31
Carabayllo	350 989	400 414	49 425	50,5	25,8	30	28
Puente Piedra	354 351	395 819	41 468	50,2	26,3	29	27
Los Olivos	343 878	351 983	8 105	51,3	25,0	34	31
Independencia	219 163	222 850	3 687	50,6	25,0	33	31
Ancón	67 232	82 677	15 445	46,6	24,1	30	29
Santa Rosa	29 271	37 940	8 669	49,9	24,5	29	27
Total	2 623 420	2 809 617	186 197	51,00	24,6	--	--

1/ Fuente: INEI-Censo de Población y Vivienda 2017.

2/ Fuente: INEI-Estimaciones y proyecciones de población por departamento, provincia y distrito, 2018-2020. Boletín Especial n.º 26.

Las actividades económicas en los distritos de Lima Norte giran, principalmente, alrededor de los sectores comercio y servicios, y, en menor medida, de la industria manufacturera. El crecimiento de estas actividades en los últimos años se ha visto motivado, en mayor medida, por el establecimiento de grandes centros comerciales, como Mega Plaza y Mall Plaza Norte (en el distrito de Independencia), notándose un incremento importante a través de la generación de nuevos pequeños negocios alrededor de estos centros, aunque en su gran mayoría son pequeñas empresas familiares informales.

No obstante, el incremento acelerado de la dinámica económica en esta zona no se ha correlacionado en la misma medida con un mejor nivel de vida de su población. Los niveles socioeconómicos² preponderantes en Lima Norte siguen siendo el C y D (nivel de vida medio, medio bajo), y, en ciertos sectores, aún el E (nivel de vida bajo).

Según los datos del censo de 2017, un importante sector de la población de Lima Norte todavía no cuenta con un acceso adecuado a los servicios básicos. En Ancón y Santa Rosa, más del 65% de las viviendas no tienen acceso a agua y desagüe mediante la red pública, y en los distritos de Carabayllo y Puente Piedra, alrededor del 30% tampoco cuentan con estos servicios.

2 - Los niveles socioeconómicos en Perú son medidos con base en las variables siguientes: acceso a servicios, condiciones de la vivienda, bienes y posesiones del hogar, grado de instrucción y acceso a servicios de salud.

ACCESO A SERVICIOS BÁSICOS Y NIVELES DE POBREZA EN LIMA NORTE POR DISTRITOS

Lima Norte	Agua	Desagüe	Energía eléctrica	Pobreza	
				Inferior	Superior
Districtos	%	%	%		
San Martín de Porres	87,6	88,0	99,3	8,6	12,1
Comas	83,5	85,1	97,1	12,9	19,2
Carabaylo	71,3	70,9	93,7	15,0	23,4
Puente Piedra	71,3	72,8	91,6	17,4	28,0
Los Olivos	91,0	90,7	99,9	6,3	9,5
Independencia	83,7	85,2	96,2	15,2	26,0
Ancón	36,3	37,7	84,5	13,0	25,5
Santa Rosa	32,5	30,2	89,0	15,1	28,9

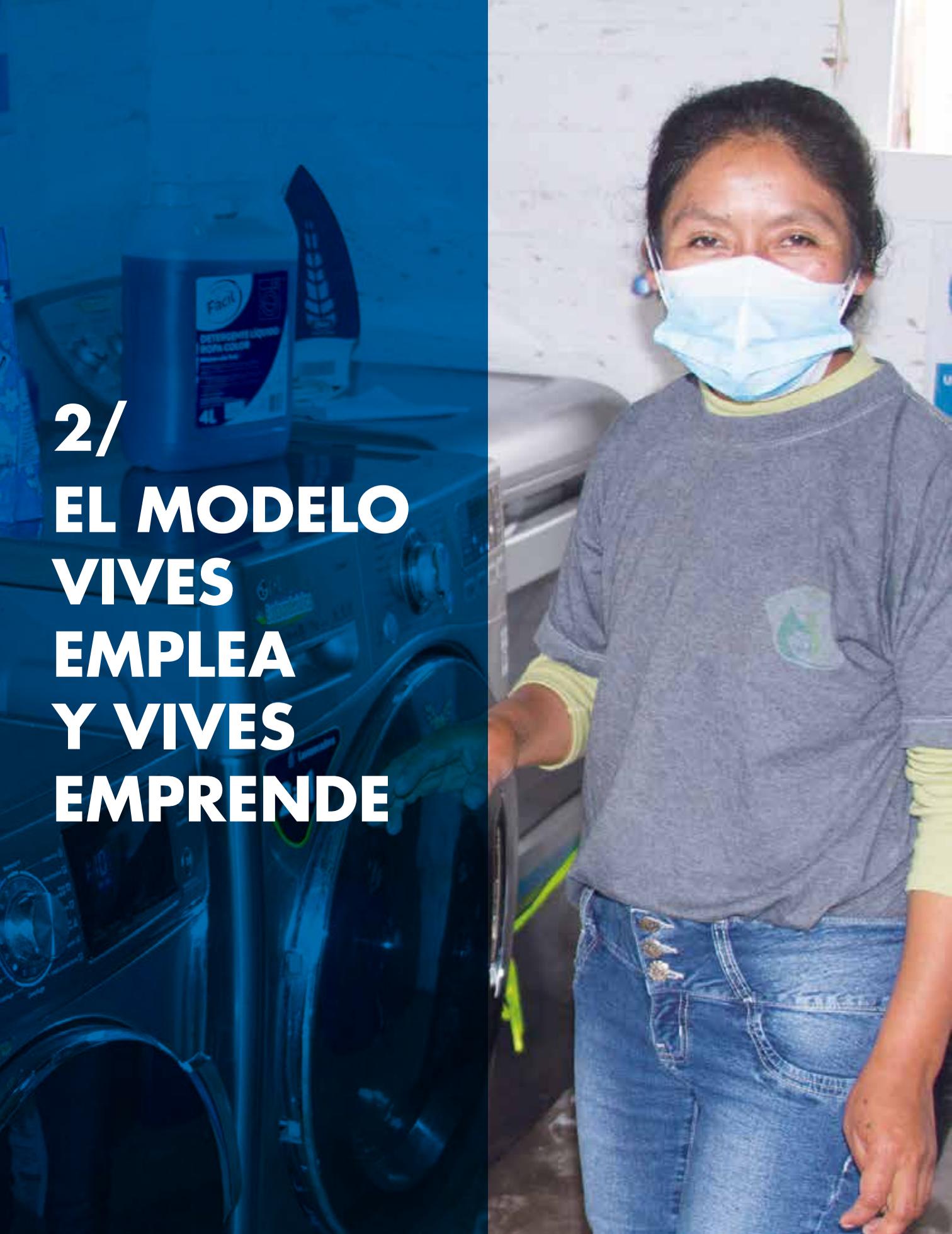
1/ Fuente: INEI-Censo de Población y Vivienda 2017.

Las últimas estimaciones de los niveles de pobreza realizadas por el INEI para el año 2018, indican que en los distritos de Lima Norte existen importantes bolsones de población pobre. En la mayoría de los distritos, los niveles de pobreza estimados oscilarían entre el 13 y el 30%. Sin embargo, al interior de cada uno de los distritos, el INEI identifica sectores donde el nivel de pobreza superaría el 50% de la población.

El incremento acelerado y sostenido de la población de Lima Norte incide en una demanda constante y urgente de mayor acceso a servicios básicos en las viviendas, de servicios de educación y salud, transporte, comunicaciones, tecnologías de la información, entre otros servicios; pero, sobre todo, incide en una alta demanda de oportunidades de empleo y generación de ingresos.

En suma, Lima Norte se constituye en un territorio singular cuya población de origen migrante le ha sabido dar su propio toque y estilo a la ciudad limeña, con su cultura, sus costumbres y tradiciones, desarrollando en el camino sus propias formas de hacer y abrirse paso para sacar adelante a sus familias, sus barrios y distritos pero que, al mismo tiempo, se enfrenta a muchas limitaciones para lograr un mayor nivel de desarrollo que sea equitativo y sostenible.





**2/
EL MODELO
VIVES
EMPLEA
Y VIVES
EMPRENDE**

2.1. EL MODELO VIVES EMPLEA

¿Qué es Vives Emplea?

Vives Emplea es un programa de inclusión sociolaboral desarrollado por la Fundación Acción contra el Hambre-España (Acción contra el Hambre) desde el año 2014, con el objetivo de fortalecer las competencias de las personas en situación de desempleo y en riesgo de exclusión social, para que tengan mayores posibilidades de insertarse en el mercado laboral.³ Para tal efecto, busca promover en estas personas la adquisición de habilidades sociales y competencias básicas para su empleabilidad, poniendo en valor su talento e iniciativa para mejorar su situación personal y el entorno que les rodea.

El programa está dirigido a hombres y mujeres de 18 a 65 años de edad, que se encuentren desempleados/as, que estén buscando un trabajo y que cumplan, además, con otros criterios de vulnerabilidad (ser migrantes, tener alguna discapacidad o estar en paro laboral por un período de larga duración).



3 - El Programa Vives Emplea surgió como respuesta a la situación del paro laboral que venía afectando fuertemente al país español desde el año 2008 y que se veía reflejado en las altas tasas de desempleo.

¿Cómo funciona el programa?

Vives Emplea se implementa en contextos socioeconómicos con altas tasas de desempleo y menos recursos disponibles para las personas que están en esta situación pero que, a su vez, cuentan dentro de su entorno con otras entidades con las que se puede trabajar en conjunto, buscando siempre asociarse o aliarse con los servicios públicos de empleo, con los servicios sociales y con otras organizaciones sociales que puedan, por un lado, referir a personas que se encuentren demandando empleo o que puedan prestar algún tipo de apoyo o ayuda a los y las participantes en formación.

Para el desarrollo de la formación se conforman grupos de trabajo de no más de 25 participantes, quienes trabajan con un/a facilitador/a técnico/a, que es el/la responsable de guiar al grupo en su proceso de fortalecimiento de mejora de competencias poniendo el enfoque en el protagonismo de la persona y en la responsabilidad de su propia búsqueda de empleo.

La implementación del Programa Vives Emplea tiene una duración total de cinco meses. Al inicio y durante el primer mes se realiza la difusión y convocatoria de las personas interesadas en participar en el programa. La difusión se realiza por diferentes medios, apoyados en la coordinación con los ayuntamientos. Las personas interesadas son inscritas en planillas en las cuales se recogen sus principales datos de contacto. Posteriormente, los y las inscritos/as son llamados/as a una entrevista grupal en la que las personas seleccionadas son posteriormente llamadas a una entrevista personal, donde finalmente son seleccionadas las que cumplen con el perfil buscado.

En los cuatro meses restantes se realiza el proceso de formación. La metodología de Vives Emplea se basa en cuatro componentes principales:

LAS ACTIVIDADES GRUPALES

Se trabajan con un grupo máximo de 25 personas con perfiles muy diferentes (edad, formación, experiencia); se realizan dos días por semana, unas cuatro horas y media al día (nueve horas a la semana). En estas sesiones se trabajan habilidades blandas y herramientas para la búsqueda de empleo. La formación inicia con las habilidades blandas para que las personas aprendan a autoconocerse, identificar cuáles son sus objetivos y qué desean lograr con su participación en el programa, qué competencias tienen como fortalezas y pueden aportar a estas sesiones y cuáles desean reforzar. Las primeras sesiones se centran mucho en trabajar en equipo, se busca que los y las participantes generen confianza entre ellos/as y se puedan dar apoyo mutuo.

LAS SESIONES INDIVIDUALES

Estas se programan con cada participante, haciéndose, en promedio, tres sesiones a lo largo del programa y están orientadas a las necesidades individuales y objetivos particulares de cada participante. En estas sesiones se trabaja desde un enfoque de Acción contra el Hambre, en el que se busca generar la acción por parte del o la participante, acompañándolos en su proceso de identificación y puesta en práctica de sus capacidades.

LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL NETWORKING

Con el hacer contactos en el entorno (con otros/as emprendedores/as, empresas, instituciones de apoyo) a través de ferias de empleo o ferias de formación, o en cualquier evento que tenga que ver con empleabilidad o formación en el entorno. En estos eventos, los y las participantes de diferentes grupos pueden conocerse, intercambiar contactos entre ellos/as y tejer una red más sólida de contactos profesionales, conocer empresas, recibir formación y hacer actividades junto con personas de otras regiones.

LA INTERMEDIACIÓN LABORAL

A través de la cual se promueve que los y las participantes hagan contacto con las empresas; se promueve que el contacto sea directo, pero en ocasiones se brinda apoyo a través de un intermediador. Para ello se establece una relación abierta con las empresas, en la cual se pueden dar diferentes tipos de colaboración en función de lo que la empresa está dispuesta a aportar, como talleres de formación sobre los procesos de selección, revisión de currículum u otros temas relacionados con el mundo empresarial. En este componente también se busca sensibilizar a las empresas sobre la consideración de personas en riesgo de exclusión a la hora de realizar un proceso de selección; además, se organizan algunos eventos para ver qué necesidades tienen las empresas, qué tipo de perfiles están contratando y cuáles son los trabajos que más necesitan.

En paralelo, en todas estas sesiones, tanto individuales como grupales, se trabajan las competencias digitales en particular para todo lo relacionado con la empleabilidad, como abrir una cuenta de correo electrónico, enviar currículums y contactar con empresas, entre otros.

La perspectiva de género se trabaja de manera transversal en todo el programa, en la convocatoria (dando igual oportunidad a mujeres y hombres para acceder a la capacitación), en los contenidos (incluyendo temas específicos sobre igualdad y equidad de género), las

herramientas metodológicas (dinámicas y ejercicios específicos para motivar la reflexión en torno a los roles y estereotipos de género, la distribución del tiempo y otros), el uso de un lenguaje inclusivo y la invitación de ponentes mujeres y hombres que traten estos temas y cuenten sus experiencias.

¿Qué es lo diferente del Programa Vives Emplea en relación con otras metodologías formativas?

.....

El Programa **Vives Emplea** tiene como punto de partida los procesos de desarrollo personal previos a la búsqueda de empleo (en su forma estándar) y que abordan elementos de trabajo, como pueden ser la autoestima, la motivación o el proyecto personal de vida, sumados al aprendizaje de las herramientas básicas para una búsqueda de empleo eficaz. La metodología se adapta perfectamente a las necesidades que tienen las personas en riesgo de exclusión en cada territorio, ya que se trata de un enfoque flexible que favorece la adquisición de determinados hábitos básicos para el desarrollo de las competencias. La metodología Vives Emplea está centrada en la persona y en sus procesos, de tal forma que permite ir adquiriendo, de manera progresiva, hábitos de trabajo en equipo, gestión de las emociones, independencia y responsabilidad de sus propias vidas. Por ello, la metodología del programa permite abordar esta realidad de partida y trabajar con herramientas muy flexibles, dinámicas y totalmente adaptadas a la persona y a la realidad de cada equipo creado.⁴



Las principales diferencias respecto a otras metodologías, son:

ES UNA METODOLOGIA QUE MEJORA TUS CAPACIDADES, ya que no se da un trabajo a la persona, no se le hace el currículum ni se le refiere a un puesto. Se busca, más bien, profundizar en todas las habilidades que la persona necesita poner en marcha y todos los conocimientos que requiere para ser ella la que busque y la que encuentre empleo. Si bien es un proceso más largo, brinda mayores garantías de que a futuro, ante una eventual pérdida de empleo, la persona cuente con las herramientas necesarias para buscar otro empleo.

ES UNA METODOLOGÍA QUE SE TRABAJA CON GRUPOS MUY HETEROGÉNEOS, grupos de 25 personas en los que se tiene gente joven que ayuda a la gente más mayor con toda la parte de competencia digital, pero también gente más mayor que puede volcar toda su experiencia y contarle a la gente más joven sobre lo vivido. Hay equipos en los que se llegan a juntar personas de nacionalidades diferentes y, por lo tanto, se abre mucho la mente en cuanto a estas otras perspectivas de la interculturalidad, y se generan alianzas muy fuertes y sólidas entre las personas, lo que tiene un efecto muy poderoso en la motivación y la autoestima de las personas que después de estar mucho tiempo sin haber podido trabajar, vuelven a relacionarse, vuelven a sentirse útiles.

LA METODOLOGÍA PERMITE A LAS PERSONAS ABRIRSE A SU ENTORNO involucrando a los ayuntamientos, a las empresas, sacando a las personas a las ferias de empleo de su comunidad o a diferentes eventos que puedan haber para que de verdad sean conscientes de cuál es el tejido que hay a su alrededor, con qué recursos cuentan y con qué apoyos pueden contar en su búsqueda de empleo, pero dejando siempre en ellas el liderazgo de su propia búsqueda de empleo.

ES UNA METODOLOGÍA MUY FLEXIBLE y cada técnica/o adapta las sesiones a las capacidades de su equipo, a las necesidades de los y las participantes y a sus propios intereses.

2.2. EL MODELO VIVES EMPRENDE

¿Qué es Vives Emprende?

Vives Emprende es un programa que busca fomentar la inserción sociolaboral de personas en situación o en riesgo de exclusión, que se plantean el emprendimiento como opción para acceder al mercado laboral, a través de su desarrollo personal, el fortalecimiento de sus competencias emprendedoras y su formación técnica, definiendo sus objetivos personales y profesionales.

Vives Emprende está centrado en fomentar el «emprendimiento inclusivo» de estas personas, entendiendo el «emprendimiento inclusivo» como la creación y desarrollo de negocios o empleo autónomo por parte de personas con pocos recursos o subrepresentadas en el mundo empresarial, tales como jóvenes con baja cualificación, mujeres con cargas familiares, desempleados/as de larga duración, inmigrantes, es decir, personas que encuentran más dificultades a la hora de acceder al mercado laboral.

¿Cómo funciona el programa?

En **Vives Emprende**, la metodología cuenta con sesiones personalizadas y grupales, pero que se adaptan a cada caso a partir de un diagnóstico inicial, es decir, cada una de las personas que participe en el programa elaborará un Plan Individual de Desarrollo Emprendedor en el que se determinen los recursos que más se adapten a sus necesidades concretas en cada momento.

El asesoramiento a cada persona se adapta a la situación o momento en el que se encuentre el



desarrollo de su emprendimiento; hay personas que llegan a ser asesoradas en el momento final de sus proyectos, cuando lo que necesitan es un plan de marketing para poder venderlo bien, y hay otras personas que llegan en una fase absolutamente inicial en la que todavía ni siquiera tienen definido qué es lo que necesitan o lo que quieren, qué quieren hacer y cómo hacerlo. Para determinar las necesidades de cada persona, se hace una evaluación inicial, una primera entrevista en la que se identifica cuál es la idea de negocio que la persona tiene, si ha explorado ya alguna alternativa, si ha pedido algún tipo de financiación, entre otros aspectos; también se toma en cuenta cuáles son sus circunstancias personales. Luego de la evaluación inicial, se le ofrece una serie de talleres grupales y de asesoramientos individuales que la persona puede encajar, según su interés y su disponibilidad.

De acuerdo con lo anterior, el Programa Vives Emprende presenta tres puntos claves:

LAS SESIONES GRUPALES

Se organizan por temas (puede ser un ciclo de talleres de 10 sesiones o más⁵) y se centran mucho en las competencias técnicas y emprendedoras: el desarrollo del plan económico financiero, el desarrollo del plan de *marketing*, en cómo captar clientes, cómo recaudar fondos, o fuentes de financiación, entre otros. En estas sesiones puede participar cualquier persona que ya haya hecho la evaluación inicial. Las sesiones grupales tienen el objetivo de transmitir los conocimientos necesarios que deben tener todos los y las participantes para el desarrollo de un emprendimiento, buscando, también, identificar las competencias y aptitudes que ellos/as tengan.



5 - En el Proyecto Lima Norte Emplea y Emprende se organizaron 25 sesiones.

EL ASESORAMIENTO INDIVIDUAL

Los y las participantes pueden captar en las sesiones grupales las nociones básicas que necesitan para desarrollar su plan de negocio, pero cuando intentan hacerlo se encuentran con varias dudas y dificultades. Por ello, las sesiones individuales van con mucho más detalle a solucionar dudas y requerimientos más específicos que la persona tiene cuando ya empieza a escribir su idea de negocio y analizarlo; aquí se centra más en desarrollar los procedimientos y estrategias para llegar a convertir su idea en un negocio, en reconocer las exigencias que esto implica, los elementos que pueden determinar que el proyecto se ponga en marcha, etc. Estas tutorías individuales se van a centrar, sobre todo, en conectar mucho con la persona a la que se está asesorando, conocer cuáles son sus circunstancias actuales y cuál es su conocimiento y experiencia previos, para transmitir bien toda la información y a partir de allí darle asesoramiento muy concreto en el modelo de negocio, el plan de empresa, el análisis económico financiero y otros documentos específicos sobre temas más legislativos que son necesarios.



LOS EVENTOS

Son el tercer elemento dentro de esta metodología. A lo largo del programa se organizan diferentes eventos que se van dando en función de las necesidades de las personas que están emprendiendo. Estos eventos se realizan, sobre todo, para difundir y dar a conocer los proyectos que se están desarrollando y que están en marcha, así como para promover que haya un intercambio de ideas entre participantes, practicar el *networking* y visibilizarlo ante posibles financiadores, de manera que en estos eventos hay diferentes actividades, como concursos, talleres exprés muy cortos con temáticas puntuales y suele haber, también, una entrega de premios (la asesoría

de un/a consultor/a de comunicación que puede desarrollar toda la página web, y toda la estrategia de *marketing* del proyecto que haya sido premiado, o un pequeño capital semilla, que también se utiliza como premio para poner en marcha este primer plan que ya se ha generado). Estas jornadas presentan temáticas diferentes, una de ellas es *Emprende 24* (dura 24 horas, exactamente) en el que de manera exprés, durante 24 horas, imparte talleres de formación, organiza concursos, ferias de proyectos, y al final de las 24 horas se presentan y se entregan los premios. Hay otro más, dirigido a emprendimiento juvenil, más centrado en hacer un *marketplace* de proyectos, talleres más prácticos, etc.



¿Qué es lo diferente en el Programa Vives Emprende en relación con otras metodologías formativas?

Lo que destaca de la metodología de Vives Emprende en comparación con otras propuestas de formación para el emprendimiento son cuatro elementos claves:

EL TRIPLE BALANCE. Este elemento alude a las tres partes que debe tener todo negocio: el beneficio económico, el beneficio social y el beneficio o retorno ecológico. En Vives Emprende se busca que los emprendimientos sean negocios económicamente viables, socialmente inclusivos y sostenibles a nivel ecológico. Se promueve el enfoque de economía circular, se trabaja un plan de negocio sobre un canvas (se le denomina ecocanvas) y está muy centrado en reutilizar, reusar, en no dañar sino servirse de lo que ya está disponible, y que el impacto del negocio pueda ser positivo a este nivel ambiental es un punto muy importante.

EL PROTOTIPADO. Con el prototipado se busca que cada persona sea capaz de hacer la versión mínima viable de su emprendimiento para lograr esa pequeña puesta en práctica de lo que sería su negocio y mostrársela a posibles financiadores. Lo que se intenta con Vives Emprende es que, al final, los emprendimientos sean viables y para ello es necesario que cada una de las partes del plan de negocio esté bien fundamentada en una situación real; es fundamental que no sean ideas que se queden en el papel y por eso es importante llevar a los y las participantes a la acción, a hacer su estudio de mercado, a elaborar su presupuesto y hacer cosas muy concretas.



METODOLOGÍA FLEXIBLE. La metodología de Vives Emprende es más flexible aún que la de Vives Emplea. Normalmente, las organizaciones que trabajan el tema de emprendimiento proponen acciones más estandarizadas, una serie de sesiones a las que pueden asistir los y las interesadas, con asesoramientos en estos periodos de tiempo; al final, en Acción contra el Hambre una persona puede tardar, en un proyecto de emprendimiento, un periodo de tiempo muy largo y en ese lapso puede asistir a un taller grupal, a uno individual, o dejar pasar un tiempo y después retomarlo, porque entendemos que un emprendimiento también puede llevar mucho más tiempo, y en ese sentido es una metodología muy flexible.

LOS EVENTOS. También marcan la diferencia en la medida en que conectan a emprendedores de distintos sectores, tanto entre ellos como con potenciales donantes, porque en estos eventos siempre hay personas que pueden estar interesadas en invertir en la idea. Eso hace que las personas, por un lado, estén muy motivadas para hacer presentaciones y mostrar prototipos de calidad y, por otro lado, permite visibilizar el trabajo que estas personas están haciendo ante autoridades públicas y empresas privadas o donantes que quieran invertir para apoyar los proyectos.



**3/
EL
PROYECTO
LIMA NORTE
EMPLEA Y
EMPRENDE**



3.1. LA ESTRATEGIA DEL PROYECTO

El Proyecto Lima Norte Emplea y Emprende intervino en los ocho distritos de Lima Norte: Ancón, Comas, Carabaylo, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres y Santa Rosa, teniendo como población destinataria final a los y las jóvenes de 18 a 29 años de edad, y las mujeres adultas de 30 a 49 años, en situación de desempleo y subempleo y en condición de mayor vulnerabilidad (pobreza, bajo nivel educativo, con familiares dependientes, en situación de violencia y otros casos).

La intervención se planteó inicialmente para un horizonte temporal de 18 meses, iniciando sus actividades en febrero de 2019 hasta agosto de 2020, tiempo que luego fue ampliado por dos meses más, hasta octubre de 2020.

El proyecto tiene como fin «contribuir al cumplimiento de los ODS 5 y 8, así como al ejercicio del derecho al trabajo, fortaleciendo las capacidades de poblaciones en situaciones de vulnerabilidad, gobiernos locales, empresas y sociedad civil organizada para garantizar el acceso al empleo decente y emprendimiento en Lima, Perú».

Para tal fin, el proyecto se plantea como objetivo específico «Incrementar los niveles de empleabilidad y emprendimiento en jóvenes y mujeres desempleados/as en situación de vulnerabilidad, asegurando la igualdad de género y derechos laborales a través de un esfuerzo articulado de gobiernos locales, sociedad civil y empresas de la Mancomunidad de Lima Norte, Perú».

Y para alcanzar este objetivo, a partir del diagnóstico de la situación del empleo en los distritos de Lima Norte, el proyecto plantea una estrategia en la que se articulan cuatro resultados:

Resultado

1

Gerencias de Desarrollo Económico de la Mancomunidad Municipal de Lima Norte, con capacidades fortalecidas para la implementación de políticas públicas e iniciativas en empleabilidad y emprendimiento, orientadas al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 5 y 8, y al derecho al trabajo, basadas en experiencias exitosas a niveles nacional e internacional.

Resultado

2

Jóvenes y mujeres han logrado su inserción laboral mediante el desarrollo de sus habilidades sociales, competencias laborales y acompañamiento técnico legal asegurando la igualdad de género y goce pleno de sus derechos laborales.

Resultado

3

Jóvenes y mujeres han puesto en marcha iniciativas emprendedoras innovadoras ambientalmente sostenibles, mediante el desarrollo de sus habilidades personales y capacidades empresariales y acompañamiento técnico legal, asegurando la igualdad de género y el goce pleno de sus derechos laborales.

Resultado

4

Políticas públicas locales han sido diseñadas en el espacio de concertación y presentadas al gobierno local para la mejora del empleo y emprendimiento en favor de los y las jóvenes y mujeres, con enfoque de igualdad de género y derechos laborales.

En concordancia con estos cuatro resultados, las actividades propuestas estuvieron enmarcadas en las siguientes **cuatro líneas de acción**:

- ▶ **Fortalecimiento institucional**, orientado al desarrollo de capacidades de gestión local para la promoción del empleo y emprendimiento con enfoque de género y derechos.
- ▶ **Formación para la empleabilidad y emprendimiento**, orientado al desarrollo de capacidades en jóvenes y mujeres: habilidades sociales, competencias laborales, competencias emprendedoras y capacidades de gestión empresarial. Para el caso de los y las participantes en la formación en emprendimiento, se realiza también un concurso de planes de negocio y la entrega de capital semilla a los y las ganadores/as.
- ▶ **Articulación interinstitucional**, orientada al fortalecimiento de espacios de diálogo y concertación entre entidades públicas, instituciones privadas, empresas y organizaciones de la sociedad civil, para plantear, definir y coordinar la realización de propuestas para la mejora del empleo y el emprendimiento en Lima Norte.
- ▶ **Incidencia en políticas públicas** a partir de las propuestas generadas en los espacios de concertación y su presentación a las autoridades locales correspondientes para el diseño de medidas de política local en el tema de empleo.

En el conjunto de su estrategia, el proyecto integra **tres enfoques transversales** importantes:

- ▶ **El enfoque de género**, promoviendo la reducción de brechas, la igualdad en la remuneración, la eliminación de la discriminación y la protección a la maternidad.
- ▶ **El cumplimiento de los derechos laborales** buscando reducir los altos niveles de vulneración de los derechos laborales, involucrando a los titulares de obligaciones, responsabilidades y derechos; promoviendo el trabajo decente a través de medidas que permiten la protección del trabajador/a, y el cumplimiento de derechos laborales, como la jornada de trabajo, el horario y el trabajo en sobretiempo; además de beneficios sociales y asignación familiar, entre otros.
- ▶ **El cuidado del medioambiente** promoviendo entre las personas emprendedoras una conciencia ecológica y el desarrollo de negocios en los que se incorporen medidas concretas que mitiguen los impactos en el medioambiente.

Toda la estrategia del proyecto se basa en el trabajo coordinado y articulado con los diferentes actores locales relevantes en el tema: gobiernos locales de los ocho distritos de Lima Norte, la Mancomunidad Municipal de Lima Norte, la Municipalidad Metropolitana de Lima, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, las empresas privadas, la Red de Empleabilidad y Emprendimiento de Lima Norte, las universidades públicas y privadas y organizaciones de la sociedad civil.



3.2. LÍNEA DE TIEMPO DEL PROYECTO

En la reconstrucción del proceso vivido durante el desarrollo de la experiencia del Proyecto Lima Norte Emplea y Emprende, se distinguen un total de cuatro etapas.

► **LA PREPARACIÓN INICIAL:**
febrero-marzo de 2019.

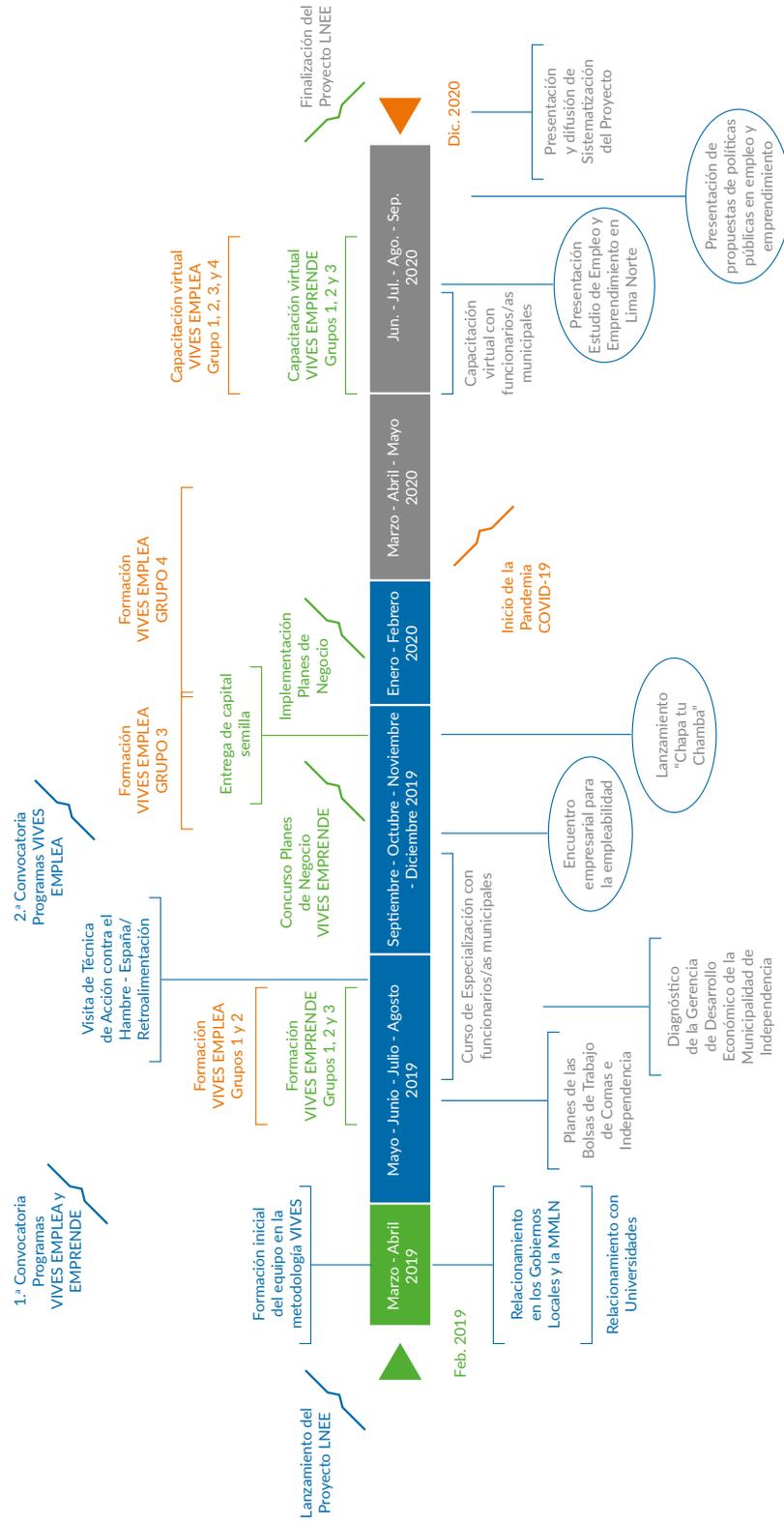
► **LA PRIMERA ETAPA de la formación Vives Emplea y Vives Emprende:**
abril-agosto de 2019.

► **LA SEGUNDA ETAPA de la formación Vives Emplea y Vives Emprende:**
septiembre de 2019-febrero de 2020.

► **LA TERCERA ETAPA:**
marzo-octubre de 2020.



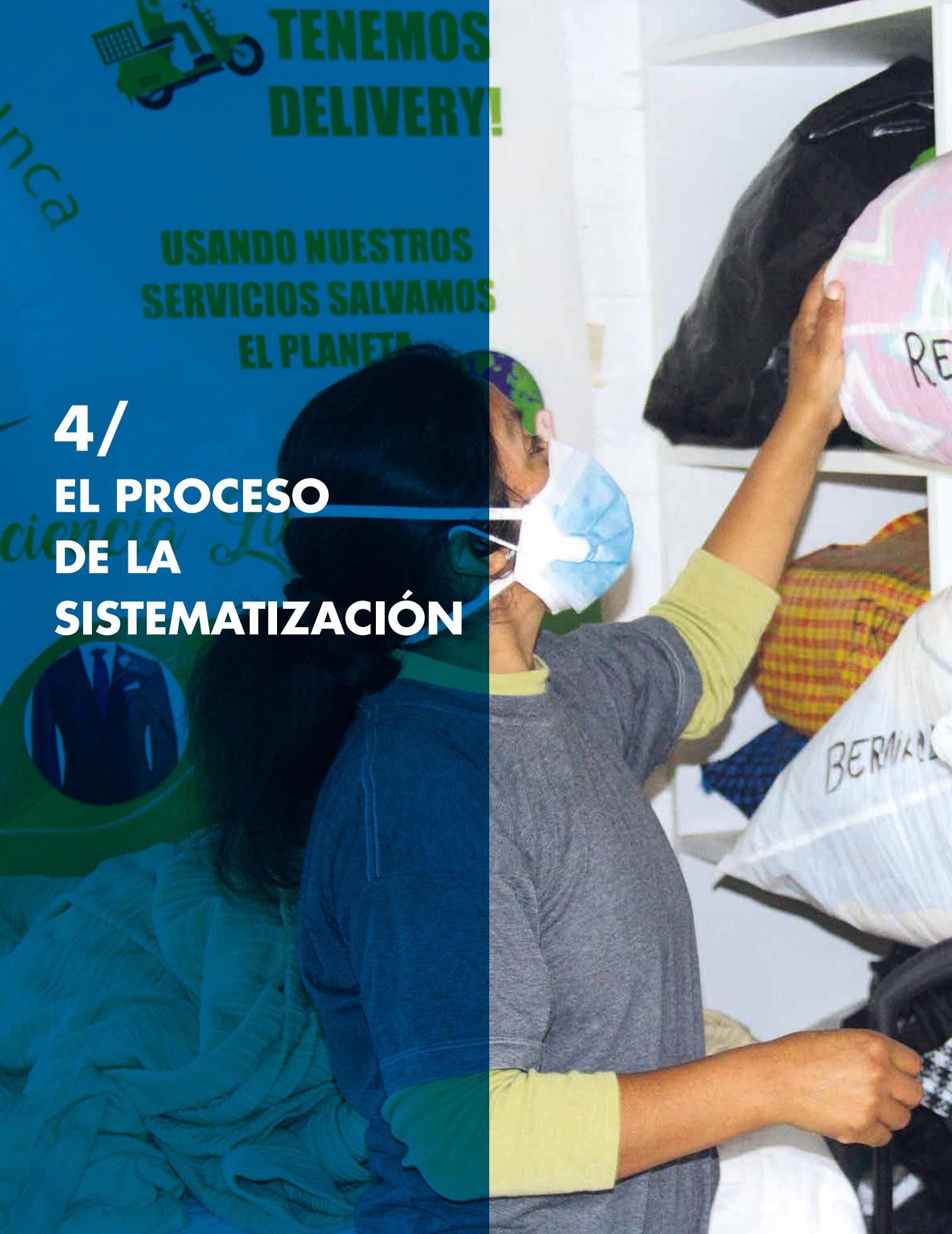
PROYECTO LIMA NORTE EMPLEA Y EMPRENDE LÍNEA DE TIEMPO



INCA **TENEMOS DELIVERY!**

USANDO NUESTROS SERVICIOS SALVAMOS EL PLANETA

**4/
EL PROCESO
DE LA
SISTEMATIZACIÓN**



4.1. OBJETIVOS

Objetivo general

Revisar y validar la pertinencia de la propuesta, los avances del proceso y los resultados y desafíos a futuro de la estrategia del Proyecto Lima Norte Emplea y Emprende (experiencia de Acción contra el Hambre Perú y Alternativa), en la que se articula una metodología proactiva e innovadora para el desarrollo de capacidades de los y las jóvenes y mujeres vulnerables para la empleabilidad y el emprendimiento, con acciones de fortalecimiento institucional, articulación interinstitucional e incidencia en políticas públicas e iniciativas en empleo y emprendimiento con igualdad de género, y cumplimiento de los derechos laborales.

Objetivos específicos

- OE1.** **Revisar** la pertinencia de la propuesta del Proyecto Lima Norte Emplea y Emprende (y sus diferentes componentes) en relación con la problemática del empleo en los distritos de Lima Norte y sus características específicas.
- OE2.** **Revisar y validar** la propuesta metodológica de formación de los programas Vives Emplea y Vives Emprende, y cuánto ha permitido esta metodología mejorar las capacidades de los y las jóvenes y mujeres de Lima Norte que se encuentran en situación de vulnerabilidad, para poder acceder al empleo y generar/mejorar sus emprendimientos.
- OE3.** **Identificar** qué tan receptivas han sido las municipalidades a estas propuestas de políticas, de metodologías y estrategias, y cuál es el interés y compromiso para implementarlo en su gestión a futuro.
- OE4.** **Identificar** cuánto y cómo se ha logrado involucrar a la empresa privada en el acompañamiento de este proceso de inserción laboral y desarrollo de emprendimientos de los y las jóvenes y mujeres beneficiarios/as del proyecto.
- OE5.** **Conocer** cuál es el interés que ha despertado la propuesta en los otros actores, si les ha parecido innovadora y si existe algún grado de apropiación sobre la propuesta.
- OE6.** **Identificar** cuáles son los factores que garantizan la sostenibilidad a futuro en la inserción laboral y el desarrollo de emprendimientos en los y las jóvenes y mujeres beneficiarios/as.

- OE7.** **Identificar** cuáles son los efectos de la COVID-19 en el desarrollo y resultados del proyecto, la efectividad de las medidas adoptadas y las acciones necesarias a futuro en este nuevo contexto.
- OE8.** **Identificar** las buenas prácticas y los aprendizajes de la experiencia del proyecto (en sus cuatro resultados) entre los miembros del equipo gestor, los y las principales beneficiarios/as y otros actores del proyecto, y brindar recomendaciones útiles para mejorar esta experiencia en otros proyectos de intervención posterior.
- OE9.** **Visibilizar** la experiencia, sus resultados y sus aprendizajes ante los gobiernos locales, las universidades, las empresas, la Red de Empleabilidad Juvenil de Lima Norte, las organizaciones de jóvenes y mujeres y otras ONG.
- OE10.** **Realizar** la sistematización como herramienta de apoyo a equipos de otras instituciones de intervención similar, en la planificación y ejecución de sus propios proyectos o programas.

4.2. EJES DE LA SISTEMATIZACIÓN

La sistematización del Proyecto Lima Norte Emplea y Emprende se desarrolla sobre dos ejes:

Eje 1

¿Qué estrategias claves se han desarrollado en el proceso de implementación de la metodología Vives Emprende y Vives Emplea en Perú para promover la empleabilidad y el emprendimiento en jóvenes y mujeres vulnerables, con un enfoque de género y derechos?

Eje 2

¿Cómo ha incidido el proyecto en el fortalecimiento de las capacidades de los actores del sector público, privado y de las organizaciones de la sociedad civil, en las políticas locales y estrategias para la mejora del empleo y el desarrollo de emprendimientos en favor de jóvenes y mujeres vulnerables, con enfoque de género y derechos?

A partir de estos dos ejes y de las diferentes interrogantes formuladas por el equipo de Acción contra el Hambre y Alternativa, se plantearon también los subejos.

EJES	SUB EJES
<p>Eje 1:</p> <p>¿Qué estrategias claves se han desarrollado en el proceso de implementación de la metodología Vives Emprende y Vives Emplea en Perú para promover la empleabilidad y emprendimiento en jóvenes y mujeres vulnerables, con un enfoque de género y derechos?</p>	<p>S1.1. ¿La metodología aplicada en este proyecto ha respondido de manera pertinente a la problemática del empleo en jóvenes y mujeres vulnerables, de acuerdo a la realidad de su contexto (Lima Norte)?</p> <hr/> <p>S1.2. ¿Cuáles son los elementos innovadores en las metodologías de formación de este proyecto que han asegurado los resultados y su sostenibilidad?</p> <hr/> <p>S1.3. ¿Se han incorporado de manera adecuada los enfoques de género, derechos y sostenibilidad ambiental?</p> <hr/> <p>S1.4. ¿Qué oportunidades y desafíos se han presentado en el contexto de la COVID-19 para la empleabilidad y el emprendimiento de jóvenes y mujeres vulnerables?</p>
<p>Eje 2:</p> <p>¿Cómo ha incidido el proyecto en el fortalecimiento de las capacidades de los actores locales y en su accionar para la mejora del empleo y el desarrollo de emprendimientos en favor de jóvenes y mujeres vulnerables, con enfoque de género y cumplimiento de derechos laborales?</p>	<p>S2.1. ¿Cómo y en qué medida se ha logrado incidir en los gobiernos locales para la implementación de políticas públicas y otras iniciativas en la promoción del empleo y el emprendimiento?</p> <hr/> <p>S2.2. ¿Cómo y en qué medida se ha logrado involucrar a la empresa privada en los procesos de inserción laboral y desarrollo de los emprendimientos?</p> <hr/> <p>S2.3. ¿Cómo y en qué medida se ha logrado involucrar a otros actores en la formulación de políticas e iniciativas en la promoción del empleo y el emprendimiento?</p> <hr/> <p>S2.4. ¿En qué grado se han logrado apropiar del modelo del proyecto los diferentes actores locales?</p> <hr/> <p>S2.5. ¿Qué oportunidades y desafíos se han presentado en el contexto de la COVID-19 para la empleabilidad y emprendimiento de jóvenes y mujeres vulnerables?</p>

4.3. ACTORES PARTICIPANTES

La sistematización se ha realizado con la participación activa de los diferentes actores protagonistas del proyecto:

- ▶ El equipo gestor del proyecto: Acción contra el Hambre y Alternativa.
- ▶ Municipalidades distritales de Lima Norte.
- ▶ Mancomunidad Municipal de Lima Norte.
- ▶ Jóvenes y mujeres participantes en la formación en empleabilidad y emprendimiento.
- ▶ Empresas privadas.
- ▶ Universidades.
- ▶ Organizaciones de la sociedad civil miembros de la Red de Empleabilidad y Emprendimiento Juvenil de Lima Norte.

4.4. METODOLOGÍA

4.4.1. Recopilación de información

Entrevistas

La sistematización se realizó, principalmente, a través de entrevistas en profundidad con los y las diferentes representantes de cada uno de los actores protagonistas de la experiencia. En el marco actual de la COVID-19, las entrevistas se realizaron mediante llamadas telefónicas y vía Google Meet. Durante todo el proceso se han llegado a realizar un total de 53 entrevistas.

Revisión documentaria

Se han revisado documentos del proyecto facilitados por Acción contra el Hambre y Alternativa:

- ▶ Documento de formulación del proyecto.
- ▶ Línea de base.
- ▶ Diagnósticos y estudios iniciales realizados.
- ▶ Informe anual del proyecto (a enero de 2020).
- ▶ Informe final del proyecto.
- ▶ Documentos fuentes de verificación que son parte del informe anual
- ▶ Informe de acompañamiento sobre el proceso de intermediación laboral (noviembre 2019-febrero 2020).
- ▶ Documento de propuesta de políticas de promoción del empleo juvenil en Lima Norte.
- ▶ Vídeos que muestran algunas experiencias de los programas Vives Emplea y Vives Emprende.

Revisión bibliográfica

Complementariamente, se realizó la búsqueda de datos e información bibliográfica en los sitios web y redes sociales de instituciones públicas y privadas, como el INEI, MTPE, Minedu, universidades, ONG e institutos de investigación.

4.4.2. Procesamiento y análisis

Las entrevistas fueron grabadas en audio, siendo posteriormente transcritas en documentos de Word y vaciadas en formatos de matrices resumen en Excel diseñadas para el ordenamiento y síntesis de la información, por tipo de actor, de acuerdo a las preguntas aplicadas y a los temas y subtemas contenidos en los ejes de la sistematización.

**5/
RECONSTRUCCIÓN
Y ANÁLISIS DE LA
EXPERIENCIA**



5.1. LA SITUACIÓN INICIAL: LA PROBLEMÁTICA DEL EMPLEO

A nivel de Lima Metropolitana, pese a la mayor dinámica económica que se ha experimentado en los últimos años en la capital, las tasas de desempleo han ido en aumento. Entre los años 2014 y 2018, la PEA desocupada en Lima Metropolitana se incrementó en cerca de 56 000 personas (de 292 400 a 348 100), y la tasa de desempleo pasó de 5,9 a 6,7 %.

Los datos del INEI de 2018 confirman que el desempleo tiene una mayor incidencia en los y las jóvenes y en especial en las mujeres (jóvenes y adultas):

► La tasa de desempleo para las personas de entre **14 y 24** años de edad era de **16%** frente a una tasa de **5%** para el grupo de entre **25 y 44** años y una tasa de **3%** para el grupo de **45 a más** años de edad.

► Y la tasa de desempleo, en el caso de las mujeres, era de **8%** frente al **6%** en el caso de los hombres; las mujeres desempleadas en dicho año (**187 800**) eran **27 400** más que los hombres desempleados (**160 400**).

En el caso particular de los y las jóvenes, se ha observado un importante incremento de la inactividad, reflejado en el aumento del número de jóvenes denominados/as «NiNi» (jóvenes que ni trabajan ni estudian), y que, según el Observatorio Socio Económico Laboral (OSEL), en el 2018 representaban el 19% de los y las jóvenes de entre 15 y 29 años de edad de Lima Metropolitana (más de 459 000 jóvenes).

La condición de «NiNi» se evidencia en mayor medida en las mujeres (23,5%) que en los hombres (14,3%), lo cual se debe, principalmente, a las condiciones particulares que enfrentan las mujeres al conformar un hogar, la situación de convivencia con una pareja y la tenencia de hijos/as, con el agravado que suponen las situaciones de embarazo adolescente, machismo y violencia doméstica, incide en que sean más las mujeres quienes dejan de estudiar y/o trabajar, profundizando la brecha de género tanto en el tema educativo como laboral.

Por otra parte, a la par del desempleo se ha ido incrementando el empleo inadecuado o más conocido como subempleo. En el 2018, en Lima Metropolitana, la PEA adecuadamente empleada se estimó en 63%; es decir que la PEA subempleada era de 37%, dentro de la cual el 33% se encontraba subempleada por horas (subempleo visible) y el 67% se encontraba subempleada por ingresos (subempleo no visible).

También, en el caso del subempleo, son los y las jóvenes y mujeres los y las más afectados/as:

- ▶ La tasa de subempleo en el grupo de **14 a 24** años de edad es de **56%**, frente a una tasa de subempleo del **30%** para el grupo de **25 a 44** años y una tasa de **37%** para los de **45 a más** años de edad. El subempleo por ingresos es el **68%** en el grupo de **14 a 24** años, mientras que en los otros dos grupos es de **61** y **62%**, respectivamente. Los y las más jóvenes tienen ingreso promedio mensual de **S/ 1036**; mientras que en los otros dos segmentos se tienen ingresos promedios mensuales de **S/ 1760** y **S/ 1944**, en cada caso. (INEI, 2018)

- ▶ La tasa de subempleo para las mujeres es de **51%** frente a una tasa de subempleo del **25%** para el caso de los hombres. El subempleo por ingresos en las mujeres es de **66%** frente al **59%** en el caso de los hombres. Los hombres tienen un ingreso promedio mensual de **S/ 1930**, mientras que las mujeres tienen un ingreso promedio mensual de **S/ 1381**, es decir que los hombres ganan en promedio **S/ 550** más que las mujeres. (INEI, 2018)

Entre los factores que inciden en el crecimiento del subempleo, destaca el crecimiento acelerado de las microempresas (entre uno y 10 empleados/as) y que en su mayoría son informales. Los bajos ingresos, su funcionamiento temporal y la informalidad de estas limitan la contratación de personal por más tiempo y con los respectivos beneficios sociales, lo cual se traduce en el incumplimiento de los derechos laborales.

Asimismo, en las medianas y grandes empresas, que tienen todas las capacidades para generar empleo de calidad, se sigue reproduciendo el subempleo en favor de una mayor rentabilidad, ofreciendo a los y las jóvenes, puestos de trabajo por pocas horas (menos de cuatro horas diarias o media jornada laboral), con menores ingresos y sin goce de los beneficios sociales conforme a la normativa laboral vigente.

Vemos, entonces, que el empresariado tampoco ha tenido las capacidades para brindar un empleo de calidad. Hay una cantidad considerable de trabajadores/as que, si bien tiene una ocupación, está en condición de informalidad o subempleo.

Un ejemplo concreto de ello es el acceso de la población empleada a un seguro de salud. En el 2018, del total de la población ocupada solo el 68% tenía algún tipo de seguro, ya sea público

o privado, o que es lo mismo decir que el 32% de la PEA ocupada no tenía ningún seguro de salud.

Tanto el desempleo como el subempleo tienen una especial incidencia en los sectores más vulnerables, aquella población de menor nivel socioeconómico y menor nivel educativo, entre otros.

La problemática del empleo, para el caso de los distritos de Lima Norte, se ve particularmente agravada por las características socioeconómicas de su territorio: mayor crecimiento poblacional, población más joven en promedio que en toda la capital, altos déficits de acceso a servicios básicos, bajo nivel educativo, entre otros.

De acuerdo a las estadísticas del Censo 2017 del INEI, la población en edad de trabajar (PET) en los distritos de Lima Norte representaban el 78% de su población total; la PEA era el 65% de la PET y la PEA ocupada, el 95%. Es decir que la tasa de desempleo estimada para Lima Norte en dicho año, era del 5%, equivalente a una población de más de 67000 personas. En el caso de las mujeres, la PEA es el 54% (frente al 76% de la PEA masculina) y la PEA ocupada es el 93% (frente al 96% de la PEA masculina ocupada), lo que quiere decir que el desempleo en las mujeres era del 7%, mayor en tres puntos porcentuales al 4% de desempleo registrado en el caso de los hombres.

Respecto al subempleo, si bien no se tienen datos estadísticos específicos para Lima Norte, según datos de la Cámara de Comercio de Lima de fines de 2018⁶, el 75% de la PEA de Lima Norte trabaja en micro y pequeñas empresas que, como se sabe, son en su gran mayoría empresas informales que no brindan adecuadas condiciones laborales.

En el análisis de dicha problemática en los distritos de Lima Norte, el equipo de Acción contra el Hambre y Alternativa identificó cuatro factores fundamentales sobre los que el proyecto debe incidir:

1. Las capacidades de jóvenes y mujeres para la inserción laboral.
2. Las capacidades de jóvenes y mujeres para el emprendimiento económico.
3. Las capacidades de los gobiernos locales para promover la empleabilidad y el emprendimiento.
4. La articulación interinstitucional y la incidencia en políticas públicas locales para la promoción del empleo y el emprendimiento.

5.1.1. Las capacidades de jóvenes y mujeres para la inserción laboral

El desempleo, con mayor incidencia en jóvenes y mujeres, se da principalmente porque existe una desconexión entre la demanda de las empresas y la oferta de empleo existente, ya que las capacidades de los y las jóvenes y mujeres no se adecúan a las necesidades del sector empresarial, lo que, a su vez, se relaciona con la desconexión existente entre el sector privado y el sistema educativo público, como también con la oferta educativa privada, que no responden a los requerimientos de las empresas.

El sistema educativo estatal tampoco ha tenido un foco importante en la capacitación laboral en los últimos años. El proceso de educación laboral y técnica, con la inclusión de cursos dentro de la currícula educativa que estaban orientados al tema laboral, ha ido disminuyendo en los últimos años. Los institutos tecnológicos estatales han ido desapareciendo y en su lugar, ha ido incrementando la oferta educativa de los institutos técnicos privados, pero que no brindan una oferta educativa adecuada a la demanda de las empresas en Lima Norte.

La falta de una preparación adecuada de los y las jóvenes y mujeres se visibiliza fundamentalmente en el escaso desarrollo de sus habilidades sociales o habilidades blandas, sin las cuales se ven incapacitados/as para acceder de manera exitosa a un centro laboral y, menos aún, sostenerse en un puesto de trabajo.

Se necesita mejorar la oferta laboral y promover un proceso de inserción laboral adecuado.

5.1.2. Las capacidades de jóvenes y mujeres para el emprendimiento económico

Ante las limitaciones de acceso a un empleo formal y la necesidad de generar ingresos, existe una tendencia cada vez mayor a la creación del negocio propio.

En Lima Norte es evidente el incremento de los pequeños negocios o microempresas; según información de la Cámara de Comercio de Lima, la actividad económica en Lima Norte pasó del comercio básico a la iniciativa de la microempresa manufacturera o de servicios, y que actualmente las empresas en Lima Norte trabajan de modo más articulado a través de clústeres de metalmecánica o parques industriales.

La gran mayoría de empresas en Lima Norte son microempresas (99%), las cuales se caracterizan generalmente por ser pequeños negocios familiares, en su mayoría informales, y estar en los rubros de comercio y servicios. La participación de la familia en el negocio suele ser no pagada y por lo general no se cuenta con personal contratado.

La informalidad de la microempresa crece tremendamente debido a que los gastos que demanda el cumplimiento de la formalización en el tema de contrataciones para el empleo, son demasiado altos en relación con el nivel de ingresos de estos pequeños negocios.

Se observa que las microempresas en Lima Norte no han desarrollado las capacidades organizativas y de gestión, necesarias para generar empleo adecuado; más aún, no cuentan con las capacidades necesarias para generar empleo con los enfoques de derechos, género y sostenibilidad medioambiental.

Principalmente, los y las emprendedores/as carecen de mayores habilidades sociales y conocimientos sobre las herramientas básicas de gestión de un negocio.

A ello se suma, como principal limitación, el acceso a recursos de financiamiento para poner en marcha o hacer crecer su negocio.

5.1.3. Las capacidades de los gobiernos locales para promover la empleabilidad y el emprendimiento

La Ley Orgánica de Municipalidades reconoce como una de las funciones de los gobiernos locales, la promoción del empleo. Sin embargo, las municipalidades de los distritos de Lima Norte no cuentan con las capacidades necesarias para llevar adelante esta labor de manera eficaz y eficiente.

Un primer factor que determina esta situación es la poca o nula experiencia de las actuales autoridades locales en gestión municipal. En el 2019 asumen el cargo alcaldes que no cuentan con ninguna experiencia anterior como tal⁷ y que han estado, más bien, vinculados al acompañamiento en algunos procesos de la gestión municipal o solo a temas administrativos.

Junto con dichas autoridades ingresa un contingente de nuevos/as funcionarios/as públicos/as que tampoco cuentan con mayor conocimiento y experiencia en gestión municipal, menos en el tema de promoción del desarrollo económico local y, en particular, en los temas de promoción del empleo y emprendimiento.

Pocos/as son los y las funcionarios/as que ya tenían un nivel de experiencia en el tema, en las municipalidades de Independencia y de San Martín de Porres, y de manera mínima en la Municipalidad de Comas.

Se evidencia que, en su mayoría, los y las funcionarios/as carecen, incluso, de información básica respecto a la gestión municipal, de cuáles son sus competencias en el tema de desarrollo económico local, cuáles son sus funciones, cómo deben ejercerlas y cómo pueden coordinar y articular con las demás instituciones públicas y privadas.

A este factor se suma como limitante el hecho de que las funciones de promoción del empleo no han sido transferidas desde el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) hacia los gobiernos locales de Lima Metropolitana, como sí se ha hecho para los demás gobiernos regionales del país.

7 - A partir de las elecciones municipales de 2018 quedó prohibida la reelección de autoridades municipales.

Por dicha razón, los gobiernos locales de Lima Norte no tienen estas competencias y, lógicamente, tampoco cuentan con los recursos para ejecutar las acciones de promoción del empleo, ya que no les han sido transferidos del Gobierno central.

Pese a que se conformó una comisión para ver el tema de la transferencia de funciones desde el MTPE a las municipalidades de Lima Metropolitana, lo avanzado quedó en procesos truncos. Ello se ha debido, principalmente, a descoordinaciones con la Municipalidad de Lima Metropolitana en períodos de gobierno pasados; lo único que se aprobó fue un proceso piloto de delegación de pocas funciones de promoción del empleo a algunos gobiernos locales. En Lima Norte se delegaron algunas funciones a los municipios de Los Olivos e Independencia; eran funciones muy puntuales referidas a la creación de centros de empleo, pero que eran manejadas desde el MTPE, ya que las competencias no habían sido transferidas a los gobiernos locales.

Se hacen necesarias, entonces, políticas públicas que permitan fortalecer las capacidades de gestión de los gobiernos locales para llevar adelante planes y acciones en materia de promoción del empleo, con enfoque de género y cumplimiento de derechos laborales. Pero, al mismo tiempo, también se hace necesario incidir en el proceso de descentralización y transferencia de estas competencias que les corresponden por ley a los gobiernos locales.

5.1.4. La articulación interinstitucional y la incidencia en políticas públicas locales para la empleabilidad y el emprendimiento

.....

Debido a la falta de capacidades de gestión de los gobiernos locales, y a que no les han sido transferidas las competencias desde el MTPE, no existen en Lima Norte políticas públicas específicas que promuevan el empleo y el emprendimiento en condiciones de igualdad de género y cumplimiento de derechos laborales.

Siendo un factor de sostenibilidad necesario el contar con instrumentos de política en el tema, resulta un factor clave la articulación interinstitucional y la incidencia que puedan desarrollar de forma coordinada las organizaciones de la sociedad civil.

Alternativa tiene varios años trabajando en la coordinación y articulación interinstitucional para la promoción de la empleabilidad. Hace unos 20 años, Alternativa comienza a trabajar el tema de formación laboral con los institutos técnicos y tecnológicos (en el marco del proyecto Entra 21), teniendo como interlocutora importante la mesa de empleabilidad de la Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza (MCLP) de Lima Norte, donde aparece el tema de empleabilidad juvenil como un tema que articula a las organizaciones e instituciones que participan en este espacio. Paralelamente, Alternativa comienza a impulsar, a nivel de Lima Metropolitana, el Consejo Juvenil de Participación (instancia de concertación que pertenece a la Municipalidad de Lima Metropolitana), donde también se articula el tema de empleabilidad.

Posteriormente, con el proyecto Eqwip Hubs, que inicia en 2016 y en el que trabaja Alternativa con la cooperación canadiense, se tenía como una de sus estrategias la articulación de instituciones

que trabajan el tema de empleabilidad. Se impulsó entonces la red a partir de la MCLP y de la mesa que trabajaba más específicamente el tema de empleabilidad y emprendimiento, conformándose la Red de Empleabilidad y Emprendimiento Juvenil de Lima Norte.

La Red inicia, básicamente, con cinco o seis instituciones en los años 2017-2018, evidenciándose la oportunidad que representa este espacio para lograr articular las instituciones y organizaciones y la necesidad de contar con mayores esfuerzos y recursos para darle sostenimiento y lograr los objetivos de incidencia propuestos.

5.2. EL PROCESO: EL PROYECTO LIMA NORTE EMPLEA Y EMPRENDE

5.2.1. El Programa Vives Emplea

¿Cómo se adaptó el modelo Vives Emplea a la zona de Lima Norte en Perú?

El proceso de adaptación metodológica de Vives Emplea se da en dos momentos:

- ▶ Al inicio de la intervención, durante la formación del equipo de facilitadoras/es de Acción contra el Hambre y Alternativa en el manejo de la metodología, proceso que se da de forma presencial con el responsable de Acción contra el Hambre España, y donde se realizan los primeros cambios metodológicos, a la par que se desarrolla el proceso de inducción sobre la estructura del programa, los objetivos, enfoques, contenidos y herramientas metodológicas.

- ▶ Y posteriormente, a lo largo de la propia práctica durante el proceso de formación con los y las participantes, a medida que se iban evaluando e identificando los aciertos, ventajas, debilidades, limitaciones y resultados del proceso.

En el primer momento, al inicio del proyecto, se realizaron varios cambios de forma dentro del programa:

- ▶ La frecuencia y duración de las sesiones de trabajo. Dada la experiencia del equipo del proyecto, se optó por que las sesiones fueran interdiarias, tres veces por semana y con una duración de un máximo de tres horas por sesión. Asimismo, la formación duraría en total 25 sesiones, que hacían un total de dos meses de trabajo. Estos cambios obedecieron a la necesidad de mantener un contacto más frecuente con el grupo, mantener la motivación y compromiso, además de considerar las limitaciones de tiempo de los y las participantes y el cansancio que producen muchas horas de capacitación continua.
- ▶ El tiempo total de la capacitación se redujo a dos meses, considerando un total de 25 sesiones.
- ▶ Se consideró también un número mayor de participantes por grupo, hasta 30 participantes o poco más, previendo una posible tasa de deserción durante la capacitación. Ello obedeció, principalmente, a la consideración de las metas propuestas en el proyecto.
- ▶ Asimismo, otro punto incorporado (desde la formulación del proyecto) fue la consideración de diferentes apoyos para facilitar el acceso y permanencia de los y las participantes en el programa, principalmente de las mujeres, como pasajes, refrigerio saludable y servicio de wawa wasi (guardería) para quienes no pudieran dejar a sus hijos/as menores al cuidado de otra persona durante su capacitación.

Ya en la implementación del programa, con la capacitación de los dos primeros grupos de Vives Emplea, el proceso de adaptación se dio de manera continua desde la amplia experiencia de Alternativa, y desde el conocimiento y experiencia propios de cada facilitador/a, quienes fueron realizando incorporaciones y cambios en los contenidos, técnicas y herramientas, buscando adaptarse en la mayor medida posible a las características de la población objetivo y su contexto:

- ▶ Si bien se mantuvieron de manera general los temas propuestos en el modelo de Acción contra el Hambre España, los contenidos se adaptaron a las características de los y las participantes (particularmente, por su bajo nivel educativo) y a la realidad del contexto propio de Lima Norte (en lo económico, social y cultural), abordando los principales problemas que enfrentan los y las participantes en la actualidad. Asimismo, el desarrollo de los temas tuvo como marco la normatividad vigente en el país, en materia laboral y de género, principalmente.
- ▶ También se hizo una revisión y adaptación de técnicas y herramientas metodológicas para asegurar que pudieran funcionar de manera más dinámica y lúdica, con la finalidad de lograr captar y mantener en mayor medida la atención y participación activa de los y las participantes durante toda la sesión.

En este proceso de adecuación se tuvo el acompañamiento metodológico del equipo de Acción contra el Hambre España, lo cual se realizó principalmente de manera virtual y también mediante una visita en terreno

El equipo del proyecto identifica como principal factor favorable en el proceso de adaptación de la metodología Vives Emplea, la amplia experiencia de trabajo del equipo de facilitadoras y del técnico de empleabilidad y emprendimiento; el conocimiento y, sobre todo, el manejo de técnicas y herramientas de facilitación en proyectos anteriores, han permitido una rápida respuesta del equipo a los requerimientos del proceso de adaptación metodológica.

Ello ha posibilitado que el proceso de adaptación de la metodología de Vives Emplea se haya dado a través de un proceso de retroalimentación continua entre ambas partes: desde el equipo de Acción contra el Hambre España, que ya maneja la metodología desde hace varios años y en varios países, y desde el equipo de Acción contra el Hambre Perú y Alternativa (principalmente, de este último), cuyo equipo contaba con una amplia experiencia en la realización de otros programas de formación para la empleabilidad y el emprendimiento en Lima Norte y otras zonas.

¿Cómo ha sido la experiencia del Programa Vives Emplea en Lima Norte? ¿Cuáles han sido los aciertos? ¿Cuáles han sido las debilidades y limitaciones?

Dentro del Proyecto Lima Norte Emplea y Emprende se desarrollaron cuatro programas formativos basados en la metodología Vives Emplea, con un total de 114 participantes, 87 mujeres (76 %) y 27 hombres (24 %).

Los dos primeros grupos se capacitaron entre los meses de mayo y agosto de 2019; el tercer grupo, entre noviembre de 2019 y febrero de 2020, y el cuarto grupo, entre enero y abril de 2020.

Durante el desarrollo del programa (y de todo el proyecto) se distinguieron dos etapas, una antes de la COVID-19, en la que se logró culminar la capacitación de tres grupos, y otra en presencia de la COVID-19, en la que se capacitó el cuarto grupo, culminando las sesiones de manera virtual.

En marzo de 2020, debido a la COVID-19 y a la medida de aislamiento social obligatorio, fue necesario adaptar la estrategia del programa al formato virtual.

En los diferentes momentos y componentes del proceso de formación de Vives Emplea se han identificado los siguientes aciertos y desaciertos.

Convocatoria y selección de participantes:

LOS PRINCIPALES ACIERTOS IDENTIFICADOS POR EL EQUIPO DE IMPLEMENTACIÓN EN CUANTO AL PROCESO DE CONVOCATORIA Y SELECCIÓN:

- ▶ **La coordinación y trabajo conjunto con las áreas de desarrollo económico de los gobiernos locales y la Mancomunidad Municipal de Lima Norte**, cuyo apoyo garantizó una difusión más amplia y una mayor llegada a los diferentes sectores de los distritos de Lima Norte.

«Yo estoy convencido de que la mejor forma de difusión que se hizo fue coordinar con los gobiernos locales... bajar a campo, coordinadamente con el gobierno local, e indicarnos dónde podemos encontrar ese bolsón de personas que cumplen el perfil que requerimos para la población participante... un aliado estratégico para la intervención fueron los gobiernos locales, no todos, pero la gran mayoría tuvo un gran compromiso para poder intervenir en su zona de acción»: Alberto Lozada (especialista técnico en empleabilidad y emprendimiento, de Acción contra el Hambre Perú)

- ▶ **El uso de diferentes medios para la convocatoria**, ferias laborales, visitas a los institutos tecnológicos y Cetpro de la zona y difusión del programa a través de redes sociales, medios televisivos y radiales utilizando material publicitario diverso (banners, folletos y otros).
- ▶ **La captación de jóvenes a través de las bolsas de trabajo de las municipalidades distritales**. Luego de la experiencia de la primera convocatoria en la que parte importante de la difusión y captación de jóvenes se realizó en los institutos tecnológicos y Cetpro, el equipo del proyecto identifica que dichos jóvenes están más enfocados en la culminación de sus carreras técnicas, por lo que se hace necesario emplear otras vías para llegar y captar a

aquellos/as jóvenes y mujeres de los sectores más vulnerables que realmente estuvieran interesados/as en conseguir un empleo. El equipo identifica una mayor posibilidad de captar a aquellas personas con evidente interés de conseguir un empleo a través de las bolsas de trabajo de los gobiernos locales.

«En la bolsa de empleo ha sido lo más resaltante para poder identificar estas personas; personas que están en constante búsqueda de un empleo». Alberto Lozada (especialista técnico en empleabilidad y emprendimiento, de Acción contra el Hambre Perú)

- ▶ **La realización de un proceso de selección estructurado** basado en el uso de procedimientos y herramientas (llenado de ficha socioeconómica, entrevista y evaluación psicológica), que permitió identificar mejor a las personas que cumplían en mayor medida con el perfil establecido para los y las participantes.

«...teníamos que considerar que [los seleccionados] sean de estos sectores prioritarios porque esos eran nuestra prioridad; requeríamos fichas socioeconómicas para poder identificar mejor a nuestros convocados para que sean clasificados y poder seleccionarlos, pero también la experiencia de Alternativa en esta materia es que la tasa de deserción es muy alta; entonces, teníamos que aplicar también una ficha psicológica en el proceso de selección para establecer el nivel de voluntad y también de aptitudes mínimas que permitieran asegurar su permanencia [en el programa]...»: Rodolfo Alva (jefe del área de Desarrollo Económico y Empleo de Alternativa)

- ▶ **La participación de psicólogos/as** (estudiantes y egresados/as voluntarios/as de Alternativa) **en el proceso de selección**, quienes aportaron en la observación y el análisis más agudo sobre las respuestas y el comportamiento de los y las postulantes al programa durante las entrevistas y la evaluación psicológica.
- ▶ **El filtro en la selección de participantes para evitar la inclusión de jóvenes cuya prioridad es culminar sus estudios antes que conseguir un trabajo.** Como se señaló antes, inicialmente se buscó captar a más jóvenes mediante la difusión y convocatoria en los institutos tecnológicos y Cetpro. Sin embargo, más adelante, durante las primeras semanas del programa de formación, se vio que estos/as jóvenes no tenían como prioridad la búsqueda de empleo y que su prioridad principal eran sus estudios, lo cual condicionaba su menor participación en el programa de formación (faltaban a las sesiones de capacitación, no participaban en los eventos de intermediación laboral o, inclusive, incumplían con la asistencia a citas pactadas para entrevistas de trabajo). Varios/as de los y las jóvenes participantes han corroborado esta observación, ya que al preguntarles los motivos por

los cuales se interesaron en el programa, confirmaron que no era de su interés inmediato conseguir un empleo sino, más bien, acrecentar sus conocimientos y prepararse para una futura búsqueda de empleo cuando terminen su carrera.

«...en la primera etapa, lo que se pudo percibir es que se llegaron a focalizar jóvenes que estudiaban [...] y que su primera prioridad era estudiar y no buscar un empleo; entonces, ahí como que no tuvimos o no fuimos acertados en registrar a esta población... la población joven [que] se dedicaba a estudiar, no quería conseguir empleo porque ya tenían un soporte que eran los padres de familia que los mantenían [...] no pasaban necesidades económicas; entonces, creo que si nosotros nos hubiéramos focalizado en aquellas personas que estaban buscando empleo, entonces de repente hubiéramos tenido mayor éxito...»: Alberto Lozada (especialista técnico en empleabilidad y emprendimiento, de Acción contra el Hambre Perú)

«...se sacaron muchos aprendizajes, como el mismo hecho de, tal vez, dirigirnos un poco más a la población con escasos recursos que de verdad necesitaban con urgencia un trabajo... porque algunos de ellos [...] estudiaban; entonces, tal vez no era prioritario para ellos trabajar en ese momento»: Aylin Robles (facilitadora del Programa Vives Emplea)

- ▶ **La evaluación más a detalle del perfil laboral** de los y las postulantes, en cuanto a aptitudes, experiencia laboral y acreditación de la misma, en concordancia con las características de la demanda laboral de las empresas en Lima Norte.
- ▶ **La participación de psicólogos/as con mayor experiencia** en el campo laboral, para poder identificar con mayor acierto a las personas que reúnen el perfil requerido en el Programa Vives Emplea.

«...yo estoy convencida [de] que se necesita personal de especialidad [psicólogos/as] que se dediquen [al proceso de selección]...»: Mercedes Camborda (coordinadora de Área de Empleabilidad y Emprendimiento, de Alternativa)

Proceso de formación:

Respecto al proceso de capacitación, son varios los aspectos positivos que han resaltado tanto el equipo del proyecto como los y las jóvenes y mujeres capacitados/as; aunque, lógicamente, existen diferencias en el nivel de relevancia que le da cada quien a uno u otro aspecto.

TENIENDO EN CUENTA LAS DIFERENTES PERCEPCIONES TANTO DEL EQUIPO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO COMO DE LOS Y LAS PARTICIPANTES, LOS ASPECTOS POSITIVOS MÁS DESTACADOS DEL PROGRAMA SON LOS SIGUIENTES:

En cuanto a los contenidos:

- Uno de los aspectos más destacados dentro de los principales aciertos del Programa Vives Emplea, tanto por el equipo del proyecto como por los y las participantes, es el énfasis puesto en el desarrollo de las habilidades blandas, que son las habilidades que mayormente demandan los empleadores, como autoestima, autoconfianza, perseverancia, comunicación y trabajo en equipo. Además, se resalta de manera particular, por el presente contexto de la COVID-19, la capacidad de resiliencia.

«Mayormente hablábamos de la autoestima... eso era lo que me llamaba más la atención, porque en realidad me ayudó bastante... cómo crecer como persona...»: Karina Lizarbe Navarro (joven de 25 años participante de Vives Emplea)

«[lo que más llamó mi atención de la capacitación] fue el FODA, es como decir que nosotros tenemos un valor agregado de conocernos y yo, justamente, me sentía un poco desmotivada por toda la situación que yo había pasado... una se siente un poco baja de autoestima, un poco triste... a mí [la capacitación] me motivó más... te desarrollas, sabes cómo tratar con la gente, cómo involucrarte en los temas... tratar de buscar la solución de conflictos y todo eso; entonces, me pareció espléndido... eso fue muy importante para conseguir nuestro desarrollo intelectual, a pesar [de] que yo, a la edad que tengo, me ha sido importante... siempre conversábamos y veíamos la motivación que nos daba, cómo desarrollarnos, a dónde queremos llegar y cómo queremos ser, qué tipo de líder queremos ser»: Silvia Gómez (mujer de 49 años, participante de Vives Emplea)

- La información y capacitación en el manejo de herramientas para la inserción laboral, como la elaboración del CV, la búsqueda de empleo en diferentes plataformas digitales y el desenvolvimiento dentro de una entrevista de trabajo. Esto ha sido enfatizado en particular por los y las participantes, quienes manifiestan que gracias a estos conocimientos saben afrontar mejor la búsqueda de trabajo y varios/as de ellos/as han logrado acceder a uno.

«[Aprendí] a saber expresarme para poder presentarme a un trabajo, porque no tenía conocimiento, por ejemplo, que un currículum no era necesariamente llenar un currículum bastante extendido, sino poco pero bien, como se dice, y después también cómo hablar, cómo desenvolverse en la entrevista... todo eso»: Celeste Barturen (joven de 26 años, participante de Vives Emplea)

- ▶ La información y capacitación, en el tema de derechos laborales, se considera un tema clave, también. Se resalta por lo novedoso del tema para los y las participantes y por la utilidad que tiene su consideración durante la búsqueda de empleo y el trato con el empleador, sobre todo en los casos en los que amerita un reclamo. Este tema ha sido particularmente enfatizado por las participantes de nacionalidad venezolana, quienes desconocían en mayor medida la normatividad peruana e, incluso, pensaban que por ser migrantes no tenían derechos laborales en Perú.

«El tema de derechos laborales fue bien interesante, porque yo no sabía que como trabajadora tenía tantos derechos, tantas cosas por saber, no estaba muy enterada de eso...»: Celeste Barturen [joven de 26 años, participante de Vives Emplea]

«... hablamos sobre derechos laborales, el acoso laboral también lo vimos, qué hacer cuando pasan esas cosas, a dónde acudir, a quién denunciar... fue todo muy provechoso, porque cuando yo estuve en un trabajo, era un trabajo no tan bueno, si se puede decir; pero yo tenía que trabajar porque estaba estudiando. Entonces, me salió esa oportunidad y la tomé y después de eso, me despidieron de manera arbitraria, ahí me di cuenta de cómo son los despidos, de qué manera; tienen que ser correctamente, y entonces yo me di cuenta de que me despidieron de manera arbitraria, sin razón alguna. Entonces, fui y presenté mi denuncia en el Ministerio de Trabajo y hasta ahorita sigue en proceso»: Miluska Vásquez (joven de 24 años, participante de Vives Emplea)

- ▶ La incorporación de la temática de género es otro de los puntos que el equipo del proyecto considera importante dentro de la capacitación. Se han tratado temas sobre la igualdad de género, sexualidad y planificación familiar, en los que el equipo ha percibido un alto interés de los y las participantes, sobre todo de las mujeres.
- ▶ La incorporación de algunas sesiones en temas de ventas y atención al cliente, que son puestos de alta demanda en Lima Norte.

- ▶ La complementación de la capacitación mediante sesiones virtuales, sobre temas vinculados a la adaptación al nuevo contexto de la COVID-19: nuevas habilidades y capacidades para el manejo de plataformas virtuales, el manejo de los protocolos de bioseguridad y nuevas estrategias de inserción laboral en el contexto de la pandemia.

En cuanto a la metodología:

- ▶ **La metodología de capacitación, dinámica y lúdica**, es otro de los aspectos más destacados del programa. La realización constante de ejercicios en grupo, con dinámicas y juegos, ha permitido captar y mantener la atención de los y las participantes, hacerlos reflexionar desde su propia experiencia sobre los diferentes temas, motivarlos/as y ayudarlos/as a hallar sus propias respuestas y soluciones.

*«[...] la metodología te permite trabajar con ejercicios o dinámicas, estas dinámicas son lúdicas, pero no solamente es juego sino que te permite, a través del juego, obtener información del tema que estás llevando a cabo; una vez que llegábamos y se ejecutaba, ellos socializaban lo que les pareció [y] es ahí donde reflexionábamos, analizábamos y el facilitador reforzaba el tema y de esa forma concluíamos con el ciclo de aprendizaje...»:
Alberto Lozada (especialista técnico en empleabilidad y emprendimiento, de Acción contra el Hambre Perú)*

Los y las jóvenes y mujeres resaltan que, si bien al inicio se sentían muy nerviosos/as, tímidos/as y les daba vergüenza participar en el grupo, gracias a estos ejercicios y dinámicas han perdido el temor y han aprendido a desenvolverse mejor ante otras personas.

Asimismo, señalan que esta forma de trabajo de las facilitadoras/es los ha mantenido motivados/as durante toda la capacitación y siempre con ganas de volver a la siguiente sesión.

- ▶ **La flexibilidad de la metodología** de Vives Emplea, como premisa, es otro aspecto que ha sido relevado por el equipo del proyecto, pues permite enfocar y adecuar los contenidos y herramientas a las necesidades y características de cada grupo de trabajo, y también atender las necesidades de cada participante, de tal manera que cada quien pueda fortalecer y potenciar aquellos conocimientos y habilidades que les son propiamente necesarios para acceder a un empleo y que difieren de cada participante.
- ▶ **El trabajo con grupos heterogéneos** es otro de los elementos positivos resaltados en la metodología, ya que la participación de personas con perfiles diversos propicia un mayor interaprendizaje entre todos y todas al compartir sus diferentes experiencias y puntos de vista. Los grupos de trabajo han estado conformados por mujeres y hombres, jóvenes

y adultos/as, personas migrantes de provincia y otras nacidas en Lima, personas de nacionalidad peruana y también algunas personas de nacionalidad venezolana, personas con carga familiar y personas sin ella, personas con más estudios y otras con menos estudios, con carreras universitarias y técnicas, con y sin experiencia laboral.

«... mientras más heterogéneo [es el grupo], más rica es la vivencia»: Alberto Lozada (especialista técnico en empleabilidad y emprendimiento, de Acción contra el Hambre Perú)

Dentro de la diversidad del grupo se menciona mayormente, de manera particular, el intercambio que se propicia entre los y las más jóvenes y los y las más adultos/as, ya que los y las más jóvenes han tenido la oportunidad de conocer y aprender de las experiencias de las personas más adultas y estas últimas han podido contagiarse de la energía y ánimo de los y las más jóvenes.

«[...] los jóvenes terminaban escuchando los puntos de vista de las personas que eran mucho más mayores que ellos, y como que de cierta manera comprendían a la perfección la realidad desde otro punto de vista de una persona que no tiene su misma edad; entonces, para ellos yo creo que ha sido un plus para los jovencitos que han podido entender otros puntos de vista y otras percepciones, y para las personas adultas ha sido como un shock de energía, por así decirlo, porque se han sentido contagiados por los ánimos de los jóvenes»: Karen Garay (facilitadora de Vives Emplea)

- ▶ **La participación de personas representantes de empresas e instituciones** en las sesiones de capacitación. Aunque no ha sido una participación muy amplia, los y las participantes, particularmente los y las jóvenes, valoran el haber podido recibir información más detallada y orientación de profesionales representantes de empresas e instituciones que conocen en mayor medida la dinámica de la demanda laboral.

En cuanto al acompañamiento:

- ▶ Es clara la importancia de las **asesorías individuales**, mediante las cuales la facilitadora o facilitador acompaña a cada uno/a de los y las participantes en su proceso de mejora personal y el desarrollo de sus capacidades para la empleabilidad, de acuerdo a las fortalezas y debilidades que presenta cada uno/a.
- ▶ El **soporte emocional** es otro de los elementos destacados tanto por el equipo del proyecto como por los y las propios/as participantes. Para brindar este soporte se ha contado,

dentro del equipo, con psicólogos y psicólogas que han apoyado en la labor de consejería, particularmente a aquellas personas en quienes se identificaba algún problema emocional.

«Lo primero que identificamos es que la población tenía problemas emocionales y, de acuerdo a eso, derivamos a los psicólogos que teníamos en el programa del proyecto, recibían acompañamiento psicológico no solamente ellos sino, en algunos casos, la familia, la pareja y como lo hemos llevado a través de sesiones individuales, en su mayor parte han sido asesorías individuales, asistencias individuales»: Alberto Lozada (especialista técnico en empleabilidad y emprendimiento, de Acción contra el Hambre Perú)

Este soporte emocional se ha brindado no solo desde la consejería con el apoyo de los/las psicólogos/as, sino también desde la atención personalizada brindada por la propia facilitadora o facilitador y desde el soporte brindado por el propio grupo de trabajo; es decir, por el grupo de compañeros y compañeras dentro de la capacitación. Los y las participantes refieren con mucha frecuencia que el grupo de trabajo dentro de la capacitación, era como una familia para ellos y ellas, personas con las que podían compartir, reír, conocer nuevas experiencias, recibir consejo y apoyo.

- ▶ También se ha mencionado la utilidad de la creación de los **grupos de WhatsApp**, ya que a través de esta aplicación no solo se ha podido mantener una comunicación y coordinación más fluida, sino que se ha podido mantener la vinculación del grupo trascendiendo el propio espacio y tiempo de la capacitación, siendo para varios/as una red de soporte importante, sobre todo en el nuevo contexto de la COVID-19.

En cuanto a los tiempos:

- ▶ **La frecuencia de las sesiones y el número de horas por cada sesión**, son considerados adecuados. La propuesta de la frecuencia y duración de las sesiones partió de la experiencia del equipo, en cuanto a la necesidad de mantener un contacto más frecuente con los y las participantes y no generar agotamiento en ellos/as, lo cual ha sido validado en las opiniones manifestadas por los y las propios/as participantes.

«[la propuesta inicial era] dos sesiones por semana, pero con la experiencia previa que tenía Alternativa en otros cursos, se sabía que cuando se hacían muy espaciadas las sesiones existía deserción... entonces, desde la experiencia de Alternativa lo ideal era que se [realizaran] tres sesiones por semana. Yo creo que la frecuencia estuvo bien. Con respecto a los horarios, se trató [de] que los horarios fueran acordes a la disponibilidad de tiempo de los participantes»: Karen Garay (facilitadora de Vives Emplea)

En cuanto al apoyo brindado para acceder a la capacitación:

- ▶ Las **facilidades y apoyos** dados con pasajes, refrigerios saludables y servicio de guardería son, también, considerados un aspecto positivo del programa, cuya relevancia es manifestada en mayor medida por el equipo del proyecto y enfatizada por los y las participantes para quienes ha representado una ayuda más significativa por sus peculiares circunstancias. Algunos/as jóvenes y mujeres manifestaron que no contaban con presupuesto para poder movilizarse hacia el local de capacitación, otros/as jóvenes estudiantes indicaron que por el horario de sus estudios técnicos no tenían tiempo de ir a almorzar, por lo que el refrigerio saludable ha sido más importante para ellos/as, y, en el caso de la guardería, esta ha sido importante, en particular para las mujeres que tenían hijos/as pequeños/as y no tenían con quién dejarlos/as.

«[el apoyo con la guardería] fue importante, me ayudaba porque cuando iba con mi nena a ella también le daban su refrigerio, estaba tranquilita [jugando] hasta que acabábamos las capacitaciones...»: Ivonne Ocrospoma (joven de 28 años, participante de Vives Emplea)

«Sí; la verdad que sí, sí ayudó bastante porque yo no contaba con mucho dinero como para gastar en pasajes, ir hasta allá lunes, miércoles y viernes... fue como un apoyo y nos sentimos más motivados...»: Miluska Vásquez (joven de 24 años, participante de Vives Emplea)

- ▶ También ha sido importante el **apoyo logístico** brindado por las **municipalidades distritales, la Universidad César Vallejo y los institutos SISE y Toulouse Lautrec**, en cuanto a la facilitación del uso de sus instalaciones para impartir la capacitación.

POR OTRA PARTE, EL EQUIPO DEL PROYECTO Y LOS Y LAS PARTICIPANTES IDENTIFICAN TAMBIÉN OTROS ASPECTOS QUE SE PUEDEN MEJORAR DENTRO DE LA FORMACIÓN EN VIVES EMPLEA:

En cuanto a los contenidos:

- ▶ La **formación en competencias digitales** es un tema que no se ha abordado propiamente dentro de la capacitación y que los y las participantes necesitaban trabajar, ya que buena parte de ellos/as no cuentan siquiera con un equipo de cómputo en casa. Si bien se ha trabajado la elaboración del CV y el acceso a plataformas, no se ha brindado capacitación en el manejo de programas básicos o el uso que pueden hacer de las redes sociales. Esta

necesidad se ha visto especialmente relevada en el presente contexto de la COVID-19, donde las competencias digitales son ahora esenciales para todo tipo de trámite y trabajo. Una de las limitaciones señaladas por el equipo del proyecto es que no se ha contado dentro del programa con el acceso a un laboratorio de cómputo.

«Habría que añadir las competencias digitales a los contenidos de la formación... Nos hemos dado cuenta [de] que una de las grandes brechas que había es que la gente de este nivel socioeconómico carece de competencias digitales, no tienen acceso a internet, no tienen un instrumento adecuado, en este caso, una tablet, una PC, una laptop, no lo tienen; tienen un teléfono y no es ni siquiera de alta gama, es de media gama para abajo... carecen de competencias digitales, no todos, pero más del 50%...»: Alberto Lozada (especialista técnico en empleabilidad y emprendimiento, de Acción contra el Hambre Perú)

- ▶ Incorporar en mayor medida una **formación más específica para los puestos de mayor demanda** en Lima Norte, como ventas y atención al cliente. Los procesos de intermediación laboral llevados a cabo han permitido identificar que, si bien las empresas valoran altamente las habilidades blandas en los y las postulantes a sus puestos de trabajo, valoran también, de manera importante, la formación aptitudinal para el cumplimiento de las funciones en dichos puestos.
- ▶ La **profundización del tema de derechos laborales**. Los derechos laborales son uno de los temas de mayor interés para los y las jóvenes y mujeres capacitados/as. Por ese motivo, varios/as de los y las participantes sugieren tratar este tema con mayor amplitud, abordando en mayor medida las diferentes situaciones a tener en cuenta, los posibles casos de vulneración, las acciones a seguir y a qué entidades recurrir.

«La verdad, a mí me encantó [el tema] sobre derechos laborales... también me hubiera gustado que ampliaran un poco más sobre diferentes casos, digamos que, si yo tuviera un problema de salud, qué me sucedería si me pasara eso en el trabajo, o cosas así; eso me hubiera gustado que amplíen un poco más»: Estéfani Álvarez (joven de 18 años, participante de Vives Emplea)

- ▶ La **profundización del tema de género** en la capacitación. Aunque el programa considera como uno de sus enfoques transversales el enfoque de género (desde la convocatoria), el equipo de facilitadoras/es considera que el tratamiento del tema, propiamente dicho, durante la capacitación, ha sido un poco más puntual (solo una sesión), abordando los temas de igualdad, sexualidad y planificación familiar, y que, dado el interés percibido en los y las participantes y las inquietudes manifestadas, ameritaría revisar y considerar el poder

abordarlo de manera más amplia durante la capacitación. Entre los y las participantes no se ha percibido un especial interés en el tema (no como en el caso de los derechos laborales). Sin embargo, sí se percibe que son las mujeres quienes dan mayor importancia al tema, en particular quienes han presentado ciertas situaciones de violencia, como maltrato físico, psicológico o abandono por parte de la pareja. No obstante, también uno de los jóvenes varones manifestó que el tema de género había sido de mucha importancia para él, pues le había permitido cambiar ciertos comportamientos machistas aprendidos de su padre.

Como persona me ayudó a cambiar el pensamiento que tenía, yo tengo un papá que es demasiado machista; entonces, yo tenía rasgos [de ello]... pero he cambiado mi manera de pensar y era algo que al inicio pensaba que no podía cambiar...»: Joanlisael Macha (joven de 22 años, participante de Vives Emplea)

En cuanto a la metodología:

- ▶ Una **mayor flexibilidad en la propuesta de capacitación** para adecuarse a las necesidades particulares de cada grupo y lograr el objetivo último, que es el acceso a un empleo. Como ya se ha comentado, al inicio del programa no estuvo del todo claro que los y las participantes no debían concluir necesariamente la capacitación para recién luego pasar al proceso de intermediación laboral. En los dos primeros grupos de Vives Emplea hubo varias deserciones por este motivo, ya que en estos casos los y las participantes preferían destinar su tiempo a buscar un empleo y no a capacitarse. Para los siguientes grupos se incorporó el proceso de intermediación laboral más tempranamente, pero es un proceso que aún requiere ajustes.

«Yo creo que los contenidos y los temas tocados han sido buenos, el problema no vendría por el tema sino [que] quizás el problema vendría por la aplicabilidad... el evaluar la necesidad del grupo y priorizar un tema sobre otro [según las necesidades del grupo]... eso considero»: Karen Garay (facilitadora de Vives Emplea)

- ▶ **Mayor involucramiento de las empresas** en las actividades de formación. La participación de las empresas e instituciones en la formación se considera un plus importante del programa; sin embargo, para el equipo no ha sido posible lograr una participación mucho más amplia de estas, particularmente en el caso de las empresas. El equipo señala que se requiere mayor acercamiento a las empresas, mayor diálogo, identificar sus necesidades e intereses y brindarles, también, algún beneficio por su participación, como podría ser, tal vez, algún reconocimiento público.

«Yo creo que es un buen punto el tema de voluntariado corporativo porque les ha permitido a los jóvenes tener un mayor conocimiento [de la demanda laboral]... El detalle es cómo se llega a más empresas, porque muchas de ellas ya realizan sus actividades de responsabilidad social de otra forma... a veces, para llegar a ciertas empresas se tienen que tener contactos... cuando tenemos contacto sí hemos conseguido cosas más rápidas que cuando hacemos la solicitud por sus canales formales...»: Karen Garay (facilitadora de Vives Emplea)

«Deberíamos seguir... con el voluntariado corporativo, eso es algo que funciona y pega... Yo creo que deberíamos generarle un espacio en la web o en las redes sociales donde promovamos a la empresa que apoya en el voluntariado corporativo, darla a conocer, marketear en las redes sociales de Acción contra el Hambre; eso sería importante... cuando nosotros nos sentamos se firma un acuerdo y ahí dice que de por medio no hay nada... Es un tema de responsabilidad social, voluntario, su nombre lo dice, pero sí sería bueno que se pudiera marketear en las redes sociales como una campaña: 'estas son las empresas que apoyaron los trabajos formativos y son emprendedores'... yo creo que eso sí va a pegar; eso, a mí como empresario, me va a dar un cierto posicionamiento en redes, ya que estoy dando a conocer mi marca, mi empresa»: Alberto Lozada (especialista técnico en empleabilidad y emprendimiento, de Acción contra el Hambre Perú)

- Manejar **un número más reducido de participantes** es otra de las sugerencias del equipo del proyecto, ya que un grupo de más de 25 personas limita la llegada del facilitador/a a cada persona y la atención de sus necesidades más particulares.

«Yo creo que entre 20 y 25 participantes es lo ideal. No más de eso por el tema de que le tienes que dedicar tiempo a cada uno/a de ellos/as... [inclusive] después de las sesiones uno se tiene que quedar más tiempo ahí para poder atenderlos/as»: Karen Garay (facilitadora de Vives Emplea)

- Elaborar/mejorar los **contenidos e instrumentos de la metodología en un formato virtual**, cuya modalidad se hace necesaria en el actual contexto de la COVID-19.

En cuanto al acompañamiento:

- ▶ Los y las participantes perciben que en las **sesiones individuales** «hubiesen tenido más tiempo de asesoría» con el facilitador/a para tratar con mayor profundidad los diferentes temas que debían mejorar: la elaboración de su CV, el desarrollo de sus habilidades blandas, su preparación para una entrevista y otros.

En cuanto a los tiempos:

- ▶ El **tiempo total que dura la capacitación es un tema** en el que existen percepciones diferentes. Dentro del equipo del proyecto, la mayoría señala que el tiempo total de la capacitación (aproximadamente, dos meses) es adecuado, pero también algunos consideran que el tiempo es muy largo dada la urgencia que tienen muchos/as jóvenes de conseguir un empleo lo más pronto posible. En el caso de los y las participantes, las percepciones también son diferentes en razón de si cuentan o no con algún soporte económico familiar. Quienes no tienen este soporte y más bien tienen responsabilidades familiares, son quienes están menos dispuestos/as a invertir su tiempo en capacitarse.

«[El tiempo es] suficiente, me parece lo justo. Es una de las cosas que hemos adecuado al contexto peruano; nosotros lo hemos ajustado a nuestra realidad»: Alberto Lozada (especialista técnico en empleabilidad y emprendimiento, de Acción contra el Hambre Perú)

- ▶ Con relación a los tiempos, también; tanto el equipo del proyecto como los y las participantes consideran necesario **que el proceso de intermediación laboral se realice desde el inicio de la capacitación, favoreciendo una colocación más pronta de aquellas/os jóvenes y mujeres que logran reunir en menor tiempo las capacidades necesarias**, para insertarse laboralmente de manera adecuada. Esto coincide, como ya se ha señalado, con la necesidad de una mayor flexibilidad en la metodología.

«Yo creo que los temas plus para engancharlos a ellos, son los temas de cómo mejorar el CV o el cómo pasar una entrevista... eso era prioridad tocarlo antes, quizás, que un tema de desarrollo personal; aunque yo entiendo que el desarrollo personal es muy, muy importante, pero también lo otro hubiera sido importante para que ellos, desde un inicio, puedan postular y el tiempo no se dilate tanto; eso es fundamental para ellos»: Karen Garay (facilitadora de Vives Emplea)

«[En el programa de capacitación] más que todo sugeriría que haya más prácticas [entrevistas laborales], si llega una persona [al programa] que haga prácticas que lo lleven de frente [a las entrevistas] a darle unos tips, enseñarle... de ahí ya viene la información, las charlas...»: José Luis Zárate (joven de 25 años, participante de Vives Emplea)

En cuanto al apoyo brindado para acceder a la capacitación:

- ▶ Se ha mencionado, en algunos casos, la desventaja de no contar con **acceso a un laboratorio de cómputo** para poder capacitar a los/las participantes en el uso de los medios digitales para buscar un empleo (manejo de un correo electrónico, ingreso a plataformas laborales, manejo de redes sociales).

Proceso de intermediación laboral:

EN EL PROCESO DE INTERMEDIACIÓN LABORAL, LOS PRINCIPALES ASPECTOS POSITIVOS SEÑALADOS SON:

- ▶ La coordinación y el involucramiento activo de los y las funcionarios/as de los gobiernos locales, quienes apoyaron la realización de las actividades facilitando recursos logísticos y apoyando en las coordinaciones con las empresas y otras entidades.
- ▶ La realización de actividades conjuntas con el Ministerio de Trabajo, Ministerio de la Mujer y otras entidades del Estado que ofrecen servicios gratuitos, entre los que ha resaltado el Certijoven (documento emitido por el MTPE con los antecedentes penales, policiales y judiciales, y la experiencia laboral formal en planilla), que es un servicio otorgado a los jóvenes de 18 a 29 años.

«... lo del ministerio (MTPE) fue muy bueno, hicimos una actividad, el Certijoven, en la Municipalidad de San Martín de Porres; ahí, los chicos tramitaron sus antecedentes penales, judiciales... y fue un trabajo articulado, la municipalidad puso [la logística], el ministerio también desplegó su equipo, tres personas, todas con sus computadoras; participamos nosotros [el proyecto]... entonces, fue un trabajo articulado y salió bastante bien, hubo más de 70 inscritos, presentaron su Certijoven... también [hicimos los] encuentros laborales, fue la Universidad Privada del Norte (UPN), fueron las bolsas de empleo; también fueron las instituciones o representantes en el tema de la empleabilidad, fueron invitados de Lima Norte; también fue la bolsa laboral de la Municipalidad Metropolitana de Lima... entonces, articulación interinstitucional eso sí hubo, sin lugar a duda, tanto con el sector privado como con el sector público»: Brigitte Yturizaga (responsable de intermediación laboral)

- ▶ El interés demostrado por las empresas, las mismas que han firmado convenios con Alternativa y Acción contra el Hambre y han participado enviando a sus reclutadores de personal a los eventos de intermediación laboral. Las empresas se muestran interesadas en participar en este tipo de proyectos por la facilidad de poder contactar con personas capacitadas y el ahorro de los costos asociados al reclutamiento.

«En el tema de las empresas, estoy convencida de que interés sí tienen. ¿Por qué? Porque las empresas están buscando gente capacitada y se quieren ahorrar un proceso de inducción largo... las empresas están buscando personas con habilidades blandas y, a la vez, [con] aptitudes que ya estén desarrolladas o que ya hayan tenido capacitación, que tú le digas a un encargado de reclutamiento 'tengo a este grupo de personas que están capacitadas', les anima... la empresa no te va a decir que no quiere tener contacto con ellos...»: Brigitte Yturizaga (responsable de intermediación laboral)

- ▶ El acompañamiento y seguimiento constante del equipo a los y las participantes durante el proceso.

ENTRE LOS ASPECTOS A MEJORAR SE RESALTAN:

- ▶ La identificación y caracterización de la demanda laboral de las empresas en Lima Norte: identificar de manera más precisa cuáles son los puestos de mayor demanda, qué requerimientos tienen las empresas, cuáles son las condiciones que ofrecen.
- ▶ Asegurar una mayor participación de los y las participantes del programa en los eventos de intermediación laboral.
- ▶ Evaluar con mayor detenimiento la documentación con la que cuentan los y las participantes, haciendo énfasis en la importancia de la acreditación de la experiencia laboral.
- ▶ Profundizar en la retroalimentación del proceso de intermediación laboral para incorporar ajustes en los contenidos y metodologías de capacitación. Algunas sugerencias dadas son: incorporar talleres de oratoria, clown u otros que enfatizen en la desinhibición de los y las participantes.
- ▶ Dar un mayor reconocimiento público a las empresas, como empresas socialmente responsables, en diferentes espacios de difusión y redes de las instituciones implicadas en el proyecto.
- ▶ Buscar un mayor diálogo con las empresas e incidir en la incorporación de un enfoque de cumplimiento de derechos e igualdad de género.

5.2.2. El Programa Vives Emprende

¿Cómo se adaptó el modelo Vives Emprende al caso peruano?

El proceso de adaptación de Vives Emprende se da del mismo modo que en el caso de Vives Emplea, desde la definición del público objetivo en la formulación del proyecto; luego, en la formación inicial del equipo de facilitadoras/es en el manejo de la metodología, y ya posteriormente durante el desarrollo de la propia capacitación, en la propia práctica de cada facilitador/a.

En el caso de Vives Emprende, las modificaciones realizadas inicialmente fueron también similares a las consideradas en el Programa Vives Emplea:

- ▶ El programa de capacitación (25 sesiones) se ajusta a un tiempo total de dos meses, la frecuencia de las sesiones se hace interdiaria, tres veces por semana, y la duración de cada sesión de trabajo se reduce a tres horas.
- ▶ Se consideró, igualmente, un número mayor de participantes por grupo, hasta 30 participantes o poco más, previendo una posible tasa de deserción durante la capacitación; ello, en consideración a las metas del proyecto.
- ▶ De igual forma se brindaron diferentes apoyos para facilitar el acceso y permanencia de las y los participantes en el programa: pasajes, refrigerio saludable y servicio de wawa wasi para quienes no pudieran dejar a sus hijos/as menores al cuidado de otra persona durante su capacitación.

Las adaptaciones más de fondo que se incorporaron en el caso de Vives Emprende fueron:

- ▶ En primer lugar, en este caso no se realiza un plan individual como en el modelo de Acción contra el Hambre España, sino que se considera la participación de todo el grupo en un total de 25 sesiones de capacitación en las cuales se trabajan habilidades blandas y competencias emprendedoras, luego de las cuales debe elaborarse el plan de negocio.
- ▶ Las unidades de aprendizaje son propuestas por el propio equipo de facilitadoras/es de Acción contra el Hambre y Alternativa, de acuerdo a su conocimiento y experiencia de trabajo en el tema.

- ▶ En correspondencia con lo anterior, se hicieron también las adecuaciones necesarias en las técnicas y herramientas metodológicas en función de las características de los y las participantes, considerando que son población vulnerable, con bajo nivel educativo en la mayoría de casos. Se ha buscado siempre que las metodologías funcionen de manera más dinámica y lúdica, para lograr captar y mantener la atención de los y las participantes durante toda la sesión y lograr de manera efectiva la internalización de las nociones básicas para el desarrollo de sus emprendimientos.

¿Cómo ha sido la experiencia del Programa Vives Emprende en Lima Norte? ¿Cuáles han sido los aciertos? ¿Cuáles han sido las debilidades y limitaciones?

Dentro del Programa Vives Emprende se llegaron a desarrollar un total de tres programas formativos, con un total de 82 participantes, 70 mujeres (85%) y 12 hombres (15%).

Los tres grupos se capacitaron entre los meses de mayo y agosto de 2019. Culminada su capacitación, pasaron a la etapa de formulación de su plan de negocio para postular al concurso de capital semilla, en el mes de noviembre de 2019.

Los y las participantes que ganaron el capital semilla fueron un total de 31 participantes, 27 mujeres y cuatro hombres.

Convocatoria y selección de participantes:

LOS ACIERTOS IDENTIFICADOS POR EL EQUIPO DEL PROYECTO:

- ▶ Al igual que en el caso del programa de empleabilidad, la difusión se realizó en diferentes sectores de los ocho distritos, teniéndose una respuesta masiva a la convocatoria, siendo un factor clave para ello **la coordinación con los gobiernos locales y con la Mancomunidad de Lima Norte**. Según lo manifestado por los y las participantes, en varios casos se enteraron de la convocatoria a través de las municipalidades (ya sea por haberse acercado a la municipalidad a realizar algún trámite o por asistir a algún evento de la municipalidad).
- ▶ También se utilizaron **diferentes medios para la convocatoria**, en este caso se visitaron las organizaciones de mujeres y los mercados de la zona, se difundió el programa a través de redes sociales, medios televisivos y radiales, y se utilizó material publicitario diverso (banners, folletos y otros).

- ▶ El **proceso de selección siguió el procedimiento establecido**, basado en el uso de instrumentos de evaluación del perfil de los y las participantes (llenado de ficha socioeconómica, entrevista y evaluación psicológica) y con la **participación de psicólogos/as voluntarios/as** de Alternativa.
- ▶ En este caso, el **perfil del participante se considera adecuado, siendo un criterio importante** en el proceso de selección, el que la persona cuente con un **proyecto de negocio en marcha o, al menos, una idea ya definida** de su negocio.
- ▶ La **participación de psicólogos/as** (estudiantes y egresados/as voluntarios/as de Alternativa) **en el proceso de selección de los y las postulantes**, también se considera un acierto, pues ello permitió una mejor observación y análisis de las actitudes y aptitudes de los y las postulantes para el emprendimiento.

DE OTRO LADO, EN ESTE CASO, LOS ASPECTOS QUE EL EQUIPO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO CONSIDERA QUE DEBEN MEJORARSE, ESTÁN MÁS RELACIONADOS CON EL PROCESO DE SELECCIÓN:

- ▶ Profundizar en la evaluación de los y las postulantes, la **valoración del compromiso y las actitudes/aptitudes para el emprendimiento**.
- ▶ La **evaluación más a detalle de las necesidades de mejora de cada emprendimiento**. Se han identificado algunos casos en los cuales los emprendimientos requerían una asesoría más específica o una inversión muy por encima del capital semilla que el proyecto podría ofrecerles. En razón de ello, el equipo propone valorar de manera más detenida sus necesidades en cuanto a la mejora de su emprendimiento, para **determinar mejor si lo que le ofrece el programa se ajusta a lo que la persona necesita para su proyecto**.

«... que la metodología Vives en general pueda incorporar la perspectiva y la necesidad real de los participantes; ¿a qué me refiero?, [a que] no basta con hacer un estudio previo de un mapeo territorial para determinar que esta población, digamos, Comas, es población vulnerable; entonces, que ingrese al proyecto, no, sino [que] con los participantes se determine cuáles son sus necesidades más específicas...»: Evelyn León (facilitadora de Vives Emprende)

Proceso de formación:

SOBRE EL PROCESO DE FORMACIÓN DE VIVES EMPRENDE, EL EQUIPO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO Y LOS PARTICIPANTES HAN SEÑALADO LOS SIGUIENTES ASPECTOS POSITIVOS:

En cuanto a los contenidos:

- ▶ En el caso de Vives Emprende, también se resalta como uno de sus principales aciertos el **énfasis puesto en el desarrollo de las habilidades blandas**, donde se destacan el autoconocimiento y la autoestima, la confianza y seguridad en sí misma/o, el compromiso, la perseverancia y la resiliencia; este último, muy importante en contextos difíciles, como el presente con la COVID-19.

«[Me ha enseñado] a desarrollar las habilidades que a veces no podemos ver en nosotros mismos, a relacionarse con las personas, a poder hablar en público, porque a veces me ponía nerviosa, me parecía que no lo podía hacer; pero después de ir a la capacitación me sentía capaz de lo que podía hacer...»: Miriam García Guerrero (participante de Vives Emprende)

«A mí me gustó mucho, sobre todo el ánimo que te daban para efectuar tus ventas, el positivismo este de que tú sí puedes, tú sí puedes lograrlo... De hecho, yo puse a prueba muchas de esas cosas que me dieron; lamentablemente, yo enfermé y tampoco pude seguir vendiendo... tuve que estar en tratamiento, pero el curso me ayudó bastante... que si una cosa no se te está dando, buscar la manera de resolverlo, buscar otra forma, no rendirte...»: Cergia Marte (participante de Vives Emprende)

- ▶ La **elaboración de planes de negocios**, donde se resaltan los aspectos del estudio del mercado y el análisis económico-financiero.

«... cada uno de nosotros hicimos una descripción: primero, cuál es nuestra idea de negocio, cómo surge tu idea de negocio, a través de qué, qué necesidad te dio a que tú hagas esa idea de negocio, dónde va a estar ubicado, qué necesitas para tu idea de negocio, son los puntos básicos; cuáles son los puntos favor o en contra que puedes tener en tu negocio. Todo eso nos han explicado. Después, obviamente, averiguar el mercado para saber si tu negocio va a ser rentable o no va a ser rentable, cuántos negocios parecidos a lo que tú quieres hacer hay a tu alrededor, hacer un estudio de mercado, hemos hecho cuestionarios para comenzar a indagar dentro de nuestra zona si es factible o no es factible»: Nelly Gamero Flores (participante de Vives Emprende)

- ▶ Otros temas de utilidad y que han llamado mucho la atención de los y las participantes son el *marketing*, cómo mejorar la **atención al cliente**, así como la organización en el trabajo.
- ▶ El **cuidado del medioambiente a través del concepto de «economía circular»** es otro de los temas que se considera importante: la reducción del uso de plásticos, la reutilización de materiales y el reciclaje de materiales excedentes de la producción para la elaboración de otros productos.

«... nos enfocaron también a ese tema del medioambiente; por ejemplo, yo, al cortar las telas, tengo bastante tela de algodón o tela sintética que antes lo desechaba pues no servía, era la merma; entonces, a raíz [de] que vi que hay que darle un uso reutilizable... me contacté con una amistad que tenía su taller de mecánica y él una parte lo seleccionaba para hacer plumeros, y otra parte que ya era inservible lo usaba para absorber el aceite que caía de las máquinas, porque tenía un taller de torno... También tenía una amiga a la que le obsequiaba las telas más pequeñitas para sus manualidades...»: Luz María Aguilar (participante de Vives Emprende)

- ▶ La **temática de género** es otro de los puntos importantes en los temas tratados en la capacitación. Se han tratado temas sobre la igualdad de género, sexualidad y planificación familiar, que resultan de crucial importancia, sobre todo para el caso de las mujeres que tienen pareja e hijos/as, y en particular para aquellas mujeres que viven situaciones de violencia de género.

«... hubo mujeres que se empoderaron y se emanciparon de las parejas porque ya no aguantaron el maltrato físico y psicológico... Entonces, como que les hemos cambiado el esquema, una mujer que dependía económicamente del marido tuvo que abrir los ojos... eso sucedió...»: Alberto Lozada (especialista técnico en empleabilidad y emprendimiento, de Acción contra el Hambre Perú)

- ▶ También se han tratado temas relacionados con la **formalización del negocio y sus ventajas** y la importancia del cumplimiento de los derechos laborales del personal, como el contar con un seguro de salud.
- ▶ **La complementación de la capacitación mediante sesiones virtuales, sobre temas vinculados a la adaptación al nuevo contexto de la COVID-19:** nuevas habilidades y capacidades para el manejo de plataformas virtuales, el manejo de los protocolos de bioseguridad y nuevas estrategias para adaptar sus emprendimientos al contexto de la pandemia.

En cuanto a la metodología:

- ▶ **La metodología de capacitación es dinámica y lúdica**, con la realización constante de ejercicios y juegos en grupo, que han permitido a los y las participantes conocerse más, conocer a sus compañeros/as, conocer sus experiencias y aprender de las mismas entre todos/as, hacerlos reflexionar y motivarlos/as para llevar adelante sus emprendimientos.

Esta metodología dinámica y lúdica ha sido particularmente pertinente, considerando el bajo nivel educativo de muchas de las mujeres adultas participantes. Las dinámicas y juegos en grupos logran mantener, en mayor medida, su atención y motivación, garantizando una mayor efectividad en sus procesos de aprendizaje.

- ▶ **El trabajo en grupo con personas de diferentes perfiles** se considera positivo porque permite un mayor intercambio de experiencias e interaprendizajes, lo que ha resultado muy provechoso, sobre todo para quienes recién están iniciando sus emprendimientos, ya que han podido conocer las experiencias buenas y malas de quienes tienen ya funcionando su negocio. Los grupos de trabajo han estado conformados por mujeres y hombres, jóvenes y adultos/as, personas inmigrantes de provincia y otras nacidas en Lima, personas de nacionalidad peruana y también algunas personas de nacionalidad venezolana, personas con carga familiar y personas sin ella, personas con más estudios y otras con menos estudios, con carreras universitarias y técnicas, con y sin negocios en funcionamiento.
- ▶ El **modelo canvas para la formulación de planes de negocios**, se considera acertado por ser una metodología sencilla, muy visual y fácil de manejar para la mayoría de los y las participantes.

«... de verdad que me ayudó muchísimo, me sirvió muchísimo el canvas, porque en verdad que no tenía conocimiento de eso, jamás me había entrado eso de cómo era el proceso para formalizar o para tener una empresa, un negocio; canvas, de verdad que me ayudó muchísimo, es como el inicio, como una base...»: Marian Chávez (participante de Vives Emprende)

- ▶ La **participación de otros/as emprendedores/as compartiendo sus experiencias** en la gestión de sus negocios ha sido clave, también, para motivar a los y las participantes y transmitirles conocimientos y aprendizajes de la propia práctica de otros emprendedores/as que ya tienen tiempo en el manejo de sus negocios.

«... recuerdo de una señorita de una empresa de diseño de ropa de vestir que incorpora el concepto del cuidado de la naturaleza y eso me pareció muy bueno, muy buena charla; después, de otra señora que tenía su restaurante, nos contó cómo ella manejaba su

trabajo, cómo era el día a día, todo desde el inicio, cómo empieza, cómo se organizaba, de los trabajadores que tenía, cómo se organizaba con el pago y todo eso. También vino otra señora que tenía su propia empresa, ella hacía collares de metal, trabajaba sola, contó cómo se organizaba, su historia de vida, cómo se había empoderado y todo el logro que había hecho, empezando desde sus compañeras, amigas y luego que se fue abriendo y luego tenía más pedidos. Me encantó escucharla, fue bien interesante...»: Julissa Espinoza (participante de Vives Emprende)

En cuanto al acompañamiento:

- ▶ Las **asesorías individuales** son necesarias e importantes para garantizar un adecuado acompañamiento y una atención personalizada, de acuerdo a las necesidades específicas de cada uno/a de los y las participantes, no solo en el desarrollo de sus capacidades para la gestión de su emprendimiento, sino también en su proceso de mejora a nivel más personal. Se valora muy positivamente el acompañamiento a través de visitas domiciliarias.

«... en algunos casos [el profesor] ha ido a visitar cada negocio para saber cómo va, cómo se está encaminando, si funciona o no funciona y si se está ejecutando o no...»: Nelly Gamero (participante de Vives Emprende)

- ▶ El **soporte emocional** es identificado nuevamente como otro de los elementos claves en el proceso de formación de los y las participantes. Este soporte emocional se ha brindado desde el/la facilitador/a, desde los y las psicólogos/as voluntarios/as y desde el propio grupo de compañeros y compañeras dentro de la capacitación. Los y las participantes ven al grupo de trabajo de Vives Emprende como una familia, personas en las que se pueden apoyar y pueden compartir.

«Lo primero que identificamos es que la población tenía problemas emocionales y de acuerdo a eso, derivamos a los psicólogos que teníamos en el programa del proyecto, recibían acompañamiento psicológico no solamente ellos sino, en algunos casos, la familia, la pareja y como lo hemos llevado a través de sesiones individuales, en su mayor parte han sido asesorías individuales, asistencias individuales»: Alberto Lozada (especialista técnico en empleabilidad y emprendimiento, de Acción contra el Hambre Perú)

- ▶ En el caso de uno de los grupos de jóvenes y mujeres del distrito de Santa Rosa, resalta también **el apoyo brindado en el acompañamiento por los propios funcionarios/as de la municipalidad distrital**, quienes han participado activamente haciendo seguimiento al grupo, motivando su participación constante e, inclusive, reforzando algunos temas de la capacitación, aprovechando, por ejemplo, los pequeños tiempos antes del inicio de cada sesión.
- ▶ Al igual que en Vives Emplea, los **grupos de WhatsApp** han resultado un medio bastante efectivo para la comunicación y coordinación con los y las participantes y mantener la vinculación del grupo. Pero en este caso de Vives Emprende, los y las participantes refieren a una vinculación mucho más fuerte entre ellos/as mismos/as y también con su facilitador/a mencionando, incluso, iniciativas para la organización de actividades conjuntas para beneficio de sus emprendimientos, como poder organizar ferias para la promoción de sus productos.

«El interactuar con mis compañeros que todavía los tengo, el mantener la red de contactos; tampoco había pensado en eso, en una red de contactos, porque a veces uno va por la calle y no presta atención y resulta que esa persona te puede ayudar a ti para que crezca tu emprendimiento, o sea, eso también lo vi como un punto muy favorable, porque, pues, jamás se me había pasado por la mente...»: Marian Chávez (participante de Vives Emprende)

En cuanto a los tiempos:

- ▶ La **frecuencia de las sesiones y número de horas por cada sesión** son considerados adecuados, tanto por el equipo como por los y las propias/os participantes. La frecuencia interdiaria ha permitido tener un contacto más constante con los y las participantes y poder avanzar y reforzar a un mejor ritmo los temas de la capacitación. El número de horas de cada sesión ha sido manejable evitando, por un lado, el agotamiento y, por otro, permitiendo a los y las participantes, sobre todo a las mujeres con hijos/as y negocios en funcionamiento, organizar sus horarios para poder asistir siempre a la capacitación.

En cuanto al apoyo brindado para acceder a la capacitación:

- ▶ Las **facilidades y apoyos** dados con pasajes, refrigerios saludables y servicio de guardería se consideran importantes en la medida que permiten el acceso y permanencia de los y las participantes en el programa. Efectivamente, estas facilidades y apoyos son bien valorados, sobre todo por aquellos/as que viven en lugares apartados y no cuentan con recursos para asumir el costo de la movilidad, y por aquellas mujeres que tienen hijos/as y no tienen quien les ayude con su cuidado.

- ▶ También ha sido importante el **apoyo logístico** brindado por la **municipalidad distrital de Santa Rosa**, en este caso, y la **Universidad César Vallejo**, en cuanto a la facilitación de sus instalaciones para impartir la capacitación.

POR OTRA PARTE, EL EQUIPO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO Y LOS Y LAS PARTICIPANTES IDENTIFICAN TAMBIÉN OTROS ASPECTOS QUE SE PUEDEN MEJORAR DENTRO DE LA FORMACIÓN EN VIVES EMPRENDE:

En cuanto a los contenidos:

- ▶ Los **contenidos relacionados con el plan de negocios requieren ser tratado más ampliamente**, siendo, sobre todo, insistentes en el manejo del tema económico-financiero (tema que solicitan los y las propios/as participantes), teniendo en cuenta el bajo nivel educativo de la mayoría de participantes, en particular de las mujeres adultas.
- ▶ Las y los participantes demandan, también, **tratar más ampliamente los temas de atención al cliente**, algunas solicitan conocer nuevas formas de mejorar la atención en el nuevo contexto de distanciamiento social por la COVID-19.
- ▶ La **formación en competencias digitales**, tema que no se ha abordado de manera específica en la capacitación, pero que es evidente que es necesario trabajar, más aún en el presente contexto de la COVID-19, donde el uso de los medios digitales es necesario para la gestión de los emprendimientos. La mayoría de participantes manifiestan efectivamente que no tienen manejo o tienen un manejo muy básico de este tema, siendo una limitante importante el que no cuentan con un equipo de cómputo en casa, la mayoría usa solo el celular.

«Sí; eso, justamente, es una gran debilidad. Las personas que participamos en este taller la gran mayoría no sabía cómo abrir un correo o cómo crear un correo, no tenían Facebook, no manejaban una computadora. Muchas que eran mamás de más de 30, incluso los jóvenes, algunos jóvenes que participaban no sabían cómo escribir en Word, nunca han usado una computadora, no tienen computadora, no tienen internet...»: Julissa Espinoza (participante de Vives Emprende)

- ▶ **Profundizar también en el tema de género**, pues es necesario abordar otros temas, como igualdad, sexualidad y planificación familiar, y, dada la condición en la que se encuentran varias de las mujeres participantes que sufren, inclusive, situaciones de violencia, es necesario abordar dicha temática de manera más amplia durante la capacitación. En el caso de Vives Emprende sí se percibe en las participantes un mayor interés en poder tratar más estos temas para fortalecer su desarrollo personal y la relación con sus parejas y familia en general.

- ▶ El tema de la **formalización del negocio y sus ventajas** también se considera necesario profundizarlo.

En cuanto a la metodología:

- ▶ Una **mayor flexibilidad en la propuesta de capacitación**, también se considera necesaria en este caso, para adecuarse en la mayor medida posible a las necesidades específicas de cada participante y de acuerdo al grado de desarrollo de sus emprendimientos.
- ▶ La **capacitación práctica en la elaboración del plan de negocios**, si bien se ha dado, los y las participantes consideran que se requiere ampliar este aspecto, sobre todo en lo que respecta al análisis económico-financiero.
- ▶ La **mayor participación de otros emprendedores/as, empresarios/as**, en las actividades de formación. Su participación se considera un plus importante del programa. Sin embargo, no ha sido posible para el equipo lograr una participación mucho más amplia de estas. Como ya se indicó antes, el equipo señala que se requiere un mayor acercamiento a las empresas, un mayor diálogo, identificar sus necesidades e intereses y brindarles, también, algún beneficio por su participación, como podría ser, tal vez, algún reconocimiento público.
- ▶ Manejar un **número más reducido de participantes** es otra de las sugerencias del equipo del proyecto, ya que un grupo de más de 25 personas limita la llegada del facilitador/a a cada persona y la atención de sus necesidades más particulares.
- ▶ Elaborar/mejorar los **contenidos e instrumentos de la metodología en un formato virtual**, cuya modalidad se hace necesaria en el actual contexto de la COVID-19.

En cuanto al acompañamiento:

- ▶ El **acompañamiento personalizado** a cada emprendedor/a tiene un mayor grado de dificultad por la diversidad de los rubros en los que ellos/as están emprendiendo; inclusive, dentro del mismo rubro hay diferentes niveles de conocimiento y manejo. Cada emprendedor/a requiere información y asesoramiento específicos, que no en todos los casos puede ser atendido por el facilitador/a. En varios casos, los y las participantes reconocen que, si bien la ayuda del facilitador/a ha sido importante, ellos/as han requerido ciertas orientaciones que el facilitador/a no les podía dar. En estos casos, una de las facilitadoras indica que sería conveniente poder vincular a los y las emprendedores/as con otros profesionales que puedan darles este soporte más específico.

«... faltó una asesoría más personalizada de acuerdo al rubro que nosotras teníamos, porque nos juntaron por rubro y como que no es lo mismo, porque yo puedo tener algunas fallas y mi compañera no, pero las dos vendemos ropa... no tenemos las mismas necesidades o las mismas dificultades...»: Luz María Aguilar (participante de Vives Emprende)

- ▶ De igual manera, dentro del acompañamiento el **soporte emocional** es otro aspecto que requiere ser reforzado: tratar de llegar a la mayoría de participantes, dedicarles mayor tiempo, tener un mayor soporte en un equipo de psicólogos/as con mayor experiencia profesional.

En cuanto a los tiempos:

- ▶ En cuanto al manejo de los tiempos, una de las observaciones realizadas por algunos/as de los y las participantes, es que los contenidos relacionados con la elaboración de los planes de negocio debieran tratarse desde el inicio de la capacitación, a la par de que se van trabajando los temas relacionados con el desarrollo de las habilidades blandas.
- ▶ También se ha mencionado que la duración total de la capacitación debiera ser más reducida, teniendo en cuenta la situación de los y las participantes, quienes tienen necesidades económicas inmediatas, personales y familiares.

En cuanto a los apoyos brindados:

- ▶ Un tema que ha sido referido constantemente es que ha faltado **acceso a un laboratorio de cómputo** para que los y las participantes puedan acceder a información y poner en práctica los conocimientos y herramientas para la elaboración de sus planes de negocio. En uno de los grupos, la facilitadora ha podido agenciarse.
- ▶ Algunas mujeres participantes han mencionado que, si bien el **apoyo con pasajes** era una ayuda para poder asistir a la capacitación, **este se entregaba luego de la rendición del gasto**, y no siempre contaban con dinero en el día para cubrir los pasajes y que luego les fueran reembolsados.

Elaboración de planes de negocio y concurso de capital semilla:

En lo que respecta al proceso de elaboración de los planes de negocio con el asesoramiento de los y las facilitadores/as y el concurso para capital semilla, se han indicado como aspectos positivos:

- ▶ El **asesoramiento y acompañamiento constante** del facilitador/a a los y las participantes durante el proceso de formulación de su plan de negocio.
- ▶ La **revisión y adecuación de los formatos de plan de negocios** del modelo Vives Emprende de España, buscando que se adapte en mayor medida al contexto de los y las participantes de Lima Norte.
- ▶ Enfocar la elaboración de los **planes de negocios** no solo al concurso de capital semilla dentro del proyecto, sino **como instrumento que sirva a los y las emprendedores/as para**

todo tipo de gestión y para poder acceder a cualquier apoyo en otros programas o con otras entidades.

Entre los aspectos a mejorar:

- ▶ Realizar la elaboración de los planes de negocio en paralelo al desarrollo del programa de formación y no después, posibilitando la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos, de manera inmediata, afianzando los procesos de aprendizaje en cada parte del plan.
- ▶ El acceso a un laboratorio de cómputo y la capacitación en el manejo de programas básicos, para que los y las participantes aprendan las diferentes herramientas para la elaboración de sus planes de negocio, sobre todo el manejo de hojas de cálculo.
- ▶ Los montos de capital semilla debieran ajustarse más a la realidad y necesidad de cada emprendedor/a, según su plan de negocio y el nivel de avance de su emprendimiento.

5.2.3. El fortalecimiento de capacidades e incidencia con los actores públicos y privados

¿Cómo se ha logrado incidir en los gobiernos locales para la implementación de políticas públicas y otras iniciativas en promoción del empleo y emprendimiento?

La estrategia del proyecto con los gobiernos locales comprendió la articulación de acciones de capacitación, asesoramiento y acompañamiento, orientados a la definición e implementación de iniciativas en favor de la empleabilidad y el desarrollo de emprendimientos locales, con enfoque de género y cumplimiento de derechos laborales.

Curso de Especialización en Promoción del Empleo y Emprendimiento:

Dentro de la estrategia desarrollada, una de las actividades más valoradas por los y las funcionarios/as municipales ha sido el Curso de Especialización en Promoción del Empleo y Emprendimiento con enfoque de Derechos e Igualdad de Género.

El curso se enmarca en una nueva gestión municipal; estando en el primer año de la misma, se identifica una serie de falencias en cuanto a conocimientos y experiencia en la gestión municipal, por lo que la propuesta del curso busca adaptarse y responder a las necesidades de fortalecimiento de las áreas de desarrollo económico de las municipalidades de Lima Norte.

La propuesta educativa se basa en el enfoque de competencias, en el que se integran conocimientos, capacidades y actitudes/comportamientos con que los y las funcionarios/as podrán mejorar su desempeño en la gestión pública local para promover activamente la empleabilidad y el emprendimiento.

En el curso participaron un total de 20 funcionarios/as de siete de las ocho municipalidades de Lima Norte. Participaron, además, 10 personas de las organizaciones de la sociedad civil.

DE ESTE CURSO SE DESTACAN COMO LOS PRINCIPALES ASPECTOS POSITIVOS:

- ▶ La pertinencia de brindar capacitación a los y las funcionarios/as locales, dado el contexto de una nueva gestión municipal con nuevas autoridades entrantes y con funcionarios/as que no cuentan con mayor formación y experiencia en la gestión pública local y en particular, en la gestión del desarrollo económico local. Teniendo en cuenta que las falencias en los equipos técnicos de los gobiernos locales es una realidad que se da no solo en Lima Norte, sino a nivel de todo el país, tanto el equipo del proyecto como otras personas representantes de otras instituciones (como la UARM y Caplab) consideran que la capacitación a funcionarios/as de las municipalidades distritales es un componente esencial, si se quiere lograr incorporar en los gobiernos locales un enfoque de promoción del desarrollo y motivar un mayor diálogo y articulación entre actores públicos y privados para el desarrollo de iniciativas en favor de la empleabilidad y el emprendimiento.
- ▶ Teniendo en cuenta lo anterior, el haber incorporado en los contenidos algunos aspectos básicos y fundamentales relacionados con la gestión municipal (desarrollo local, funciones, competencias, normativa, planes), se ha considerado muy acertado, ya que en la mayoría de casos los y las funcionarios/as tenían poca o nula experiencia de trabajo en gobiernos locales y/o en las áreas de desarrollo económico.

«[La propuesta] es pertinente y válida; la particularidad de la gestión pública nacional es que es bastante cambiante, muy rotativos sus equipos... los procesos de capacitación y formación tienen su sentir y razón de ser en ese campo de gestión, es lo que valida la intervención y el desarrollo de capacidades en equipos nuevos jóvenes que recién se incorporan no solamente en temas económicos, sino que recién se incorporan en la gestión pública con un previo desconocimiento de la gestión, no de las labores quizá, sino de la dinámica de la gestión pública que implica el manejo de las funciones y competencias, la normatividad referente a lo que es desarrollo local, desarrollo económico, a la formulación de planes... por eso, el proceso de capacitación comienza primero con un primer marco referencial de esos temas, que permita tener una mirada como un marco contextual...»:
Silvia Gárate (responsable del Curso de Especialización en Promoción del Empleo y Emprendimiento para gobiernos locales)

- ▶ La incidencia en el cambio de visión de las áreas de desarrollo económico de las municipalidades, pasando de un enfoque tradicional meramente administrativo (reducido mayormente al trámite de licencias) a un rol protagónico en la promoción del desarrollo económico local, dentro del cual existen diferentes iniciativas que los gobiernos locales pueden realizar.

«Lo primero que se logró fue capacitar a los funcionarios dentro del área (de desarrollo económico), cada municipalidad enviaba a sus representantes para que se capaciten y eso es algo importante, que la gente se capacite en desarrollo económico, la mayoría de funcionarios cree que desarrollo económico es solamente licencias de funcionamiento y certificados de defensa civil... para mí, el área de desarrollo económico local es la vértebra de la municipalidad, si nosotros nos adecuamos bien para darles trabajo a nuestros vecinos, y eso nos enseñaron, nos guiaron en el curso...»: Paul Chinchón (exresponsable del área de desarrollo económico de la Mancomunidad Municipal de Lima Norte)

- ▶ El enfoque de desarrollo económico territorial, dentro de lo cual los y las funcionarios/as resaltan la importancia de la identificación y aprovechamiento de las potencialidades del territorio y las posibilidades de articulación entre los diferentes actores, entendiendo que el territorio no se reduce a los límites de su distrito sino que implica a todo el territorio que conforman los ocho distritos de Lima Norte e, inclusive, otros distritos aledaños, como Ventanilla.

«... para mí es importante, por ejemplo, que hayamos descubierto ese enfoque nuevo de cómo generar un tema de desarrollo económico, cómo generar empleo y emprendimiento a través de nuestro propio potencial dentro del territorio, y que no lo miramos las autoridades y a veces los funcionarios no lo miramos, y estamos día a día en una normatividad, pero no miramos el potencial que tenemos dentro. Creo que el curso enfocó parte de ello, y eso me va a generar el tema de equidad de género, tema de emprendimiento y tema de problemáticas y expectativas que se pueden tener a futuro...»: Martín Delgado (responsable de la Bolsa de Empleo de la Municipalidad Distrital de Independencia)

- ▶ La sensibilización de los y las funcionarios/as sobre la importancia de la promoción de la empleabilidad y el emprendimiento, y, en particular, de la utilidad crucial que tiene el funcionamiento de las bolsas de trabajo en cada municipalidad y las diferentes iniciativas que se pueden trabajar a partir de las mismas.

«... hablando en el tema de desarrollo económico local vemos el tema de desarrollo territorial que en la práctica no se realiza, pero, sin embargo, tienes esa ayuda de la capacitación para tener esa visión; ese tema, por ejemplo, es muy importante... por ejemplo, dice desarrollo económico en su plan, pero no tiene un plan de desarrollo económico y tampoco un plan de desarrollo urbano actualizado ni un catastro, son muchos factores... yo no sé mucho [de] ese tema porque siempre he trabajado en el área tributaria, ese era mi tema, pero ahora en el tema de desarrollo económico, con la capacitación, me permite ver más, porque tengo una responsabilidad actualmente en ese sentido»: Roy Peña (subgerente de Promoción Empresarial)

- ▶ La incorporación del enfoque de género, empezando por considerar dentro de la convocatoria del curso la participación de hombres y mujeres, e incidiendo posteriormente en la identificación de las brechas de género en el tema de empleo y emprendimiento, visibilizando la situación más desfavorable en el caso de las mujeres y también de los y las jóvenes. Se busca que los y las funcionarios/as puedan incorporar esos indicadores en sus diagnósticos y en la formulación de sus planes y proyectos.

«En el caso del enfoque de género hoy en día, el trato tiene que ser igual para ambos, no por ser varón o mujer va a tener diferencias en el sentido de oportunidades. En el estudio que se obtiene una información donde las mujeres, hoy en día, tienen menos oportunidades de trabajo técnico u operario... para mí fue novedoso saber que en mi distrito había un gran número de mujeres en el sector informal que eran las que tenían mayor afluencia en el tema del trabajo y era en el tema de venta de repuestos todavía, y uno que considera que podría ser de varones; pero no, eran mujeres trabajadoras que superaban a los varones»: Martín Delgado (responsable de la Bolsa de Empleo de la Municipalidad Distrital de Independencia)

- ▶ La capacitación en la formulación de planes y proyectos de inversión, que permite a los y las funcionarios/as manejar estas herramientas para llevar a cabo sus iniciativas para la promoción del empleo y emprendimiento.
- ▶ La metodología de capacitación práctica, con la realización de trabajos grupales, con dinámicas que, en consideración de los y las propios/as funcionarios/as, los ha mantenido motivados/as y no les ha generado agotamiento, pese a que el curso se realizaba durante aproximadamente cuatro horas, inclusive en horas posteriores al término de su horario de trabajo.

- ▶ También se valora positivamente la evaluación constante con pruebas de entrada y salida en cada sesión, permitiendo ver los avances y temas a reforzar.
- ▶ Se reconoce como otro acierto importante la exigencia y el acompañamiento en la elaboración de instrumentos de gestión específicos como productos finales concretos de la capacitación, como planes de mejora, proyectos de inversión o propuestas de políticas, para la promoción del empleo y el emprendimiento.
- ▶ El curso también ha permitido generar un espacio de encuentro, diálogo e intercambio entre los equipos de siete de las ocho municipalidades (excepto Los Olivos), que pese a tener realidades distintas, tienen problemas comunes y que pueden, a partir de una mirada conjunta, generar ideas de posibles iniciativas para Lima Norte.
- ▶ Algunos/as funcionarios/as consideran que esta experiencia de intercambio entre las ocho municipalidades dentro del curso, también ha permitido sentar un antecedente importante para el fortalecimiento de la articulación en el eje económico de la Mancomunidad Municipal de Lima Norte.
- ▶ Otro aspecto resaltado es que en el curso los funcionarios/as han tenido un acceso amplio a información relevante para la gestión de sus áreas: información de diagnóstico sobre el tema de empleo y emprendimiento, normas, procedimientos, herramientas y otros.
- ▶ La certificación del curso, avalada por la Universidad Antonio Ruiz de Montoya, es bastante valorada también por los y las funcionarios/as.
- ▶ La convocatoria y participación de diferentes instituciones públicas y privadas vinculadas al tema de promoción del empleo: Ministerio de Trabajo, Produce, OIT, universidades (San Marcos, Antonio Ruiz de Montoya) y ONG como Caplab y de la propia Alternativa. Ello ha sido clave porque ha permitido ampliar los temas del curso desde diferentes perspectivas, conocer distintas experiencias y propuestas, así como identificar oportunidades diversas de articulación interinstitucional.

Y EN CUANTO A LAS DEBILIDADES O LIMITACIONES QUE SE HAN TENIDO DENTRO DEL CURSO, SE SEÑALAN:

- ▶ Las continuas inasistencias de los y las funcionarios/as. En algunos casos, debido a un notorio desinterés en la capacitación; en otros, debido a la falta de tiempo por la recarga de labores en sus respectivas áreas municipales, y en otros, debido a la alta rotación del personal dentro de las municipalidades; limitantes que se dan frecuentemente a nivel no solo de las municipalidades, sino de todo el aparato estatal a nivel nacional.
- ▶ El seguimiento y acompañamiento técnico a los y las funcionarios/as. Aunque hubo un seguimiento a cada uno/a de los y las funcionarios/as, el equipo del proyecto considera que podría mejorarse este seguimiento y acompañamiento a cada equipo de cada

municipalidad, adaptando el proceso a la realidad de cada municipio, a sus condiciones, ventajas y limitaciones, sobre todo en los casos donde estas últimas son mayores. Se ve necesario que el acompañamiento sea más cercano, más continuo, viendo cómo los equipos técnicos incorporan los aprendizajes, qué debilidades o limitaciones tienen para hacerlo y qué se necesita reforzar o complementar en cada caso.

- La limitada disponibilidad de tiempo de los y las funcionarios/as para realizar las tareas y trabajos encargados durante el curso, lo cual limita, a su vez, las posibilidades de medición de los avances en cuanto al proceso de aprendizaje.

Pasantía con la Municipalidad de Lima Metropolitana:

En esta pasantía participaron los funcionarios/as de siete de las ocho municipalidades distritales de Lima (exceptuando Los Olivos).

Esta pasantía se valora también como un hito importante dentro del proyecto, por lo interesante que resultó la experiencia para los equipos técnicos municipales, ya que pudieron conocer las iniciativas que estaba llevando adelante la Municipalidad Metropolitana de Lima en la temática de empleo, particularmente para los y las jóvenes, y conocer también sobre el funcionamiento de la bolsa de trabajo que tiene dicha municipalidad; además, conocieron el trabajo que estaba realizando el área de juventud, donde se promueven temas como el liderazgo juvenil y la participación de las organizaciones de jóvenes.

El conocer los avances de la Municipalidad de Lima Metropolitana permitió a los y las funcionarios/as ver cómo se desarrollan en la práctica las actividades de promoción del empleo desde una municipalidad, y visibilizar de forma más concreta las posibilidades de replicar algunas de estas iniciativas en sus respectivos distritos e, incluso, considerar el poder articularse en el futuro con la Municipalidad de Lima y con otros actores con los que esta ya trabaja.

«Hemos hecho esta pasantía a la Municipalidad Metropolitana de Lima, donde participaron todos los municipios de Lima Norte y quedaron impactados por el nivel de experiencia que estaba desarrollando Lima, y cómo ellos también pueden replicar y articularse en temas como turismo, innovación, actividades de emprendimiento, de empleabilidad, actividades de articulación con empresas... se visibilizó lo que hacía Lima y se articuló entre Lima y los gobiernos locales de Lima Norte para sus procesos de trabajo en conjunto, unos más, otros menos; pero sí hubo esa articulación de apoyo mutuo, de atención, información. Yo creo que ha sido valioso»: Lorgio Bello (responsable del tema de articulación interinstitucional)

Asesoramiento y acompañamiento para la formulación e implementación de planes de mejora:

Inicialmente, dentro del proyecto se tenía previsto, a manera de piloto, acompañar en la formulación e implementación del plan operativo del área de desarrollo económico de una municipalidad, y de los planes de trabajo de las bolsas de empleo de dos municipalidades.

Las municipalidades seleccionadas para este acompañamiento fueron Independencia y Comas, con las cuales se firmaron los convenios marco respectivos a partir de los cuales se empieza a brindar el asesoramiento correspondiente a cada uno.

Sin embargo, dentro del curso de especialización se acordó trabajar con todos los y las funcionarios/as municipales participantes la elaboración de planes de mejora para sus respectivas áreas de desarrollo económico y bolsas de empleo, con lo cual la estrategia de asesoramiento y acompañamiento a dichas áreas se hace extensiva a siete de los ocho municipios de Lima Norte (exceptuando Los Olivos, que no participa del curso).

Extender este acompañamiento a casi todos los distritos de Lima se considera otro de los factores de éxito más relevantes del proyecto, ya que gracias a ello se ha podido incidir en la generación de procesos de cambio importantes en cinco de las ocho municipalidades de Lima Norte: Independencia, Comas, San Martín de Porres, Puente Piedra y Santa Rosa.

Respecto al proceso de acompañamiento en la formulación e implementación de estos planes de mejora, los elementos positivos destacados son:

- ▶ La experiencia del equipo de Alternativa, que viene trabajando desde hace muchos años en toda Lima Norte y siempre de manera coordinada con los gobiernos locales. Se reconoce y valora el conocimiento y manejo que tiene el equipo sobre la realidad social, laboral, económica, cultural e institucional del territorio de Lima Norte.
- ▶ Las visitas frecuentes del equipo de Alternativa a las oficinas de cada una de las municipalidades, brindando siempre asesoría a los equipos de las gerencias de Desarrollo Económico y a los y las encargados/as de las bolsas de empleo.
- ▶ La incidencia en la realización de un diagnóstico como punto de partida que permitió a los equipos técnicos municipales visibilizar con mayor objetividad la situación actual respecto a la problemática del empleo y el desempeño que estaba teniendo el área correspondiente frente al tratamiento de la misma.
- ▶ La consideración en el diagnóstico de datos desagregados, identificando los indicadores para el caso de los y las jóvenes y también por género, lo que permitió identificar de manera más precisa la situación de los grupos más vulnerables y las brechas existentes.

- ▶ La identificación de propuestas concretas a ser incorporadas en los planes estratégicos y operativos de las áreas de desarrollo económico, propuestas basadas en las potencialidades y posibilidades de cada distrito, propuestas con resultados e indicadores específicos.
- ▶ La incorporación de propuestas específicas para la conformación y/o mejora de las bolsas de trabajo en cada municipalidad.
- ▶ La facilitación constante de información y de contactos para poder realizar trámites o gestionar posibles alianzas para diferentes iniciativas.
- ▶ La motivación a coordinar y articular posibles nuevas propuestas con otras áreas de la municipalidad, como, por ejemplo, con las áreas de Omaped o Demuna.

«... estos planes de mejora se encargaban de identificar limitaciones en la gestión de la promoción del desarrollo y elaborar un plan de mejoras que llenen esos vacíos o esas debilidades... en Independencia se incorpora el tema de emprendimiento porque Independencia, fundamentalmente, trabajó [la] empleabilidad a través de su bolsa de trabajo, pero no había promoción del emprendimiento; el cambio sustancial en el plan de Independencia fue que se incorporó el emprendimiento en el plan operativo. En el caso de Comas, ahí hubo un tema bien interesante también, porque Comas, por la geografía que tiene, tuvo la necesidad de articular el desarrollo económico con el desarrollo territorial [y] entonces se convierte la Gerencia de Desarrollo Económico en Gerencia de Desarrollo Territorial, y tiene una Subgerencia de Desarrollo Económico. Todo el tema de la planificación territorial se articula también al desarrollo económico, eso exigió que el plan de mejora en Comas incorporara estos nuevos elementos; fue difícil porque, evidentemente, era un poco más macro, más amplio que estrictamente lo de promoción del empleo, que era un poco el contenido del proyecto, promoción del empleo y el emprendimiento, esto ya tenía que ver con planificación del territorio, convocatorias productivas a nivel general. En el caso de Carabaylo, no había ni empleabilidad ni emprendimiento, entonces el plan de mejora en Carabaylo es incorporar la empleabilidad y el emprendimiento, y hoy Carabaylo está implementando ya esas funciones. Igualmente, en San Martín de Porres no existía tampoco ni empleabilidad ni emprendimiento, ahí es donde se constituye una bolsa de trabajo con el apoyo de Alternativa y del MTPE. Luego, igual también en Puente Piedra, al plan de mejora se incorpora con mayor claridad el tema de empleabilidad y emprendimiento porque, si bien ejecutaban acciones básicamente de ferias laborales, se comienza a hacer un convenio con el MTPE para que algunas funciones puedan ser delegadas a la Municipalidad de Puente Piedra; igual en Santa Rosa»: Rodolfo Alva (coordinador del Proyecto Lima Norte Emplea y Emprende)

POR EL LADO CONTRARIO, LAS LIMITANTES SERÍAN, PRINCIPALMENTE:

- ▶ La limitada o nula disponibilidad de instrumentos de gestión básicos de la municipalidad, como el plan de desarrollo concertado, el MOF/ROF, el plan estratégico institucional y el plan operativo del área, entre otros.
- ▶ La limitada disponibilidad de tiempo de los y las funcionarios/as para trabajar en la elaboración de los planes de mejora.
- ▶ En algunos casos se ha evidenciado la falta de un mayor conocimiento de los y las funcionarios/as sobre la dinámica de los actores económicos en sus respectivos distritos y los factores que la sustentan, lo cual ha limitado la formulación de propuestas en los planes de mejora.
- ▶ La débil influencia que ejercen los equipos técnicos municipales en las autoridades como tomadores de decisiones para lograr la aprobación de sus propuestas.

Capacitación virtual en el marco de la pandemia de la COVID-19:

En el segundo año de intervención, y en respuesta a la situación generada por la COVID-19, el equipo del proyecto organiza una segunda capacitación, esta vez de manera virtual, en la cual se convoca nuevamente a todas las municipalidades de Lima Norte. Esta capacitación estaba orientada a motivar en los equipos municipales algún tipo de respuesta ante la situación generada por la pandemia.

ESTA CAPACITACIÓN HA SIDO PERTINENTE Y ACERTADA PORQUE:

- ▶ Ha permitido retomar un mayor contacto con los equipos técnicos de los gobiernos locales y conocer cómo están respondiendo ante la situación de la pandemia y qué nuevos problemas y limitaciones enfrentan.
- ▶ Ha permitido a los y las funcionarios/as conocer información confiable sobre la situación actual de la crisis generada por la COVID-19, en lo social y económico.
- ▶ Se ha buscado desarrollar capacidades de coordinación a través del uso de las herramientas digitales, como Meet, Zoom, Facebook y otras.
- ▶ Se ha orientado sobre los aspectos del cuidado de la salud en el marco de la COVID-19, despejando dudas e incidiendo en la mejora de los protocolos de cuidado.
- ▶ Se ha orientado sobre las posibilidades de la reactivación económica en el presente contexto de la pandemia de la COVID-19.

LAS LIMITANTES EN CUANTO A ESTA CAPACITACIÓN VIRTUAL, SE HAN DADO PRINCIPALMENTE POR:

- ▶ La falta de acceso o fallas de conectividad de los y las funcionarios/as, en algunos casos, para poder participar en las sesiones virtuales.
- ▶ La limitada disponibilidad de recursos educativos digitales adaptados, que se puedan utilizar en estas metodologías de capacitación a distancia.
- ▶ El escaso conocimiento y manejo de las herramientas digitales, lo cual, en el contexto de la COVID-19, ha evidenciado una fuerte necesidad de trabajar en este aspecto de manera transversal en todas las propuestas de capacitación hacia delante.

«... lo que hicimos fue proponer un programa de reforzamiento de capacidades para que los gobiernos locales puedan tener esta capacidad de respuesta ante la COVID y no se paralicen, sino, más bien, asuman la conducción de este proceso como entidad de gobierno local, y ahí es cuando comienza el curso de reforzamiento de capacidades para los funcionarios públicos; estuvo bien interesante porque, igual, un primer bloque de ese programa fue [sobre] las habilidades en comunicación y plataformas virtuales y ahí vimos también que, a pesar de ser profesionales, la mayoría de funcionarios, sin embargo, no tenían mucho manejo en el tema de comunicación virtual. Un segundo bloque ya fue medir la magnitud del impacto de la COVID y aquí trabajamos con la Universidad Cayetano Heredia que tiene especialistas en el tema; ese bloque era como identificar el impacto que tenía la COVID en Lima Norte en la salud de las personas, especialmente, y en la alimentación y que permita al gobierno local liderar algunas opciones. Un tercer bloque ya era trabajar el tema de empleabilidad y emprendimiento en este nuevo contexto, el tema de la reactivación económica propuesta por el Gobierno, qué prioridades eran realmente necesarias en esta estrategia más desde lo local... la idea era, justamente, volver a una reactivación desde los gobiernos locales y que ellos sean capaces de asumir el reto de liderar las acciones de respuesta ante el impacto de la COVID en todos los campos que le corresponden a los gobiernos locales...»: Rodolfo Alva (coordinador del proyecto)

¿Cómo y en qué medida se ha logrado involucrar a la empresa privada en los procesos de inserción laboral y desarrollo de los emprendimientos?

Contacto con las empresas privadas:

El proyecto propone articular con la empresa privada mediante una estrategia de voluntariado corporativo, bajo cuyo marco las empresas podrían participar de manera voluntaria en actividades de formación, charlas informativas, aplicación de entrevistas laborales, colocación laboral, asistencias técnicas, pasantías y mentoría.

Además, de acuerdo al enfoque del proyecto, se debía contactar y articular con empresas privadas que tengan buenas prácticas laborales, es decir, que cumplan con los derechos laborales de sus trabajadores/as y que tengan un enfoque de igualdad de género.

En el camino se fueron desarrollando algunas estrategias que fueron funcionando bien, como:

- ▶ El apoyo de las bolsas de empleo de los gobiernos locales (Independencia, Comas, Puente Piedra, San Martín de Porres), quienes facilitaron sus espacios para poder convocar a las empresas y que ellas realizaran sus entrevistas y evaluaciones de posibles postulantes. El tener el apoyo de los gobiernos locales dio mayor formalidad a la vinculación con las empresas y generó mayor confianza en la relación.
- ▶ El darles facilidades para realizar sus procesos de reclutamiento con un grupo de personas que están siendo capacitadas, sobre todo en el aspecto de habilidades blandas, aspecto que es altamente demandado en los perfiles laborales que demandan las empresas.

Las empresas manifiestan que si bien la capacitación técnica es también importante, más importante es la actitud personal, las habilidades sociales, ya que es bastante común que las personas que se contratan carezcan de estas, por lo que no tienen el desempeño esperado o terminan desertando de sus puestos de trabajo.

- ▶ La participación en las ferias laborales, organizadas por el MTPE con los gobiernos locales, también ha sumado positivamente a la vinculación con las empresas, ya que estas participaban en estos espacios, donde presentaban sus requerimientos y a la vez inscribían a posibles trabajadores.
- ▶ El brindarles un espacio dentro de las capacitaciones de Vives Emplea para realizar charlas informativas, evaluar CV y captar posibles postulantes.
- ▶ El brindarles un espacio dentro de las capacitaciones de Vives Emprende para compartir sus experiencias y poder aportar en la formación de otros emprendedores/as.
- ▶ El compartir los enfoques del proyecto en la medida que muchas de las empresas no tenían un pleno conocimiento de lo que significa la responsabilidad social y del beneficio que eso les puede dar como empresa. El hecho de desarrollar un programa de responsabilidad social, incluso les permitía posicionarse mejor hacia afuera como empresa, por lo que algunas de las empresas que se convocaron empezaron a interesarse en la propuesta del voluntariado corporativo por la necesidad de posicionarse con estos nuevos temas que tienen que ver con los derechos, con el medioambiente y el tema de género.

Estas estrategias han resultado efectivas para acercarse más a las empresas y poder entablar una relación de colaboración con ellas; sin embargo, el equipo señala también que esto no sería suficiente para lograr la articulación esperada con las empresas:

- ▶ Es necesario que el contacto con las empresas sea más frecuente, más cercano, que sientan que realmente se están atendiendo también sus necesidades y no solo se les está pidiendo colaboración.

- ▶ Lograr dicha articulación requiere que se destinen mayores recursos (personal, tiempo, logística, financiamiento) a las actividades de contactar, convocar, coordinar, hacer seguimiento y atender las necesidades específicas de cada empresa.
- ▶ Se requeriría una estrategia de trabajo más amplia con las empresas, donde se puedan contemplar otras acciones, como brindarles también capacitación y asesoría (en temas específicos que sean de su interés común, como podrían ser aspectos tributarios, financieros, de responsabilidad social, capacidades blandas u otros), brindarles acceso a información que les sea útil para sus actividades, y otros beneficios que puedan ser bien valorados por las empresas (como, por ejemplo, promocionarlas como empresas socialmente responsables).
- ▶ También se ha resaltado la necesidad de incidir en la idea de que más empresas incorporen buenas prácticas de cumplimiento de los derechos laborales, de igualdad de género y de cuidado del medioambiente.

En opinión de la responsable de proyectos de Caplab, institución que también tiene una importante experiencia de trabajo en proyectos de formación laboral y colaboración con las empresas, es importante tener una estrategia de trabajo integral con las empresas: generar mecanismos de diálogo pero también de consejería, generar puntos de contacto mucho más frecuentes pero no siempre para solicitarles su colaboración sino también para brindarles capacitación, asesoría o información que pueda ser de su interés; también, generar espacios donde las empresas puedan verificar el aporte que hacen y la implicancia que tiene ello para la población objetivo de los proyectos, convocarlos para actividades específicas, como charlas, talleres (en espacios muy cortos y con temas muy concretos); funciona también trabajar con los gremios que pueden tener un poco más de tiempo para apoyar en las actividades, y es importante tener claro que las empresas lo que buscan es generar ganancia y no verlo como algo negativo sino como parte de su lógica como empresa privada.

«[Una persona del proyecto] se contactó con nosotros y nos solicitó un apoyo de nuestra empresa para este tema; entonces, acepté porque tenía que ver con que otras personas puedan conseguir empleo y dijimos que podíamos hacerlo, y realizamos toda la documentación... Honestamente, no se llegó a realizar mucho... pero no estamos incómodos por el tema; por el contrario, tenemos toda la iniciativa de hacerlo... de hecho, la idea me gustó un montón, porque hubiera querido una lista de personas disponibles que quieren un empleo y yo poder entrevistarlas y ver toda la parte del reclutamiento, ver su perfil y poder evaluarlos, porque yo me tomo bastante tiempo para eso y, bueno, este rubro es muy empírico... Y lo que quería es un perfil con mucha iniciativa, mucha rapidez... ver qué me podía ofrecer el proyecto; prácticamente, una recomendación... Con la colaboración de mi empresa, honestamente, me gustaría ser reconocida por las personas del Cono Norte como una empresa que está comprometida con apoyar a las

personas para que puedan formarse profesionalmente, y hago énfasis en mi compromiso con el Cono Norte que nos apoyó tanto...»: Paula Aguilar (mánager de la empresa Ravmar Logística)

«... participé dando esta charla [a participantes de Vives Emprende], con el fin de presentar mi desarrollo empresarial a estudiantes que estaban desarrollando su propio negocio... cómo inicié mi trabajo, un poco de mi historia personal, cuáles fueron mis inquietudes, mis impedimentos y los pasos que di, pero más allá de todo eso, traté de aportar mucho esa convicción personal que uno debe tener para poder emerger y salir adelante frente a los impedimentos que pueda tener... me gustaría hacer mentoría, pero a mí me gustaría conocer más a fondo la estructura de este tipo de programas de desarrollo, me gustaría tener asistencia técnica referente a eso para yo poder ir a la par con la línea de orientación del grupo que proponga o disponga para ir creando programas estructurados de emprendimiento... en mi caso [necesito también] mayor capacitación, cursos sobre redes, estar más al día y saberlas manejar bien y sacarles mayor provecho, hoy en día hay bastante información... la capacitación permanente es importante y así, a su vez, enseñar a los demás...»: Gaby Díaz (empresaria, Gaby Design)

Plataforma «Chapa tu Chamba»

La estrategia del proyecto consideraba también la implementación de una plataforma virtual para la intermediación laboral denominada «Chapa tu Chamba». Con ella se pretendía articular y concentrar en una sola plataforma la demanda laboral de las diferentes empresas privadas y facilitar dicha información para quienes buscan un empleo en Lima Norte.

La plataforma fue lanzada en noviembre de 2019 generando expectativa tanto en los gobiernos locales como en las empresas privadas.

Para algunos/as funcionarios/as municipales, esta representaba una iniciativa interesante, como una «nueva ventana» que permitiría articular a diferentes instituciones y «centralizar» la publicación y búsqueda de oportunidades de empleo.

«'Chapa tu Chamba' es similar a la bolsa de empleo, la diferencia está en que son diferentes instituciones que lo manejan, y la otra diferencia es que, en el caso de nosotros,... capacitamos, brindamos asesoría para la entrevista laboral y los talleres de

emprendimiento son parte de un programa. En el caso de 'Chapa tu Chamba' es un trabajo conjunto, de manera articulada; [el] de nosotros es diferente, es un diferente público. Dos, 'Chapa tu Chamba' generalmente está dirigido especialmente a jóvenes; en [el] caso nuestro, es de manera general para todas las edades, pero está interesante, es una gran oportunidad, es una nueva ventana que centralice información y también oportunidades para la búsqueda [de] empleo y para que los jóvenes puedan tener un emprendimiento...»: Martín Delgado (responsable de la Bolsa de Empleo de la Municipalidad Distrital de Independencia)

En cuanto a las empresas privadas, el proyecto logró contactar con un total de 12 empresas, a las que se les presentó el proyecto de la plataforma (se les entregó material publicitario y se hizo una demostración en el encuentro empresarial).

Según la responsable de las actividades de intermediación laboral, los y las reclutadores/as de las empresas utilizaban otras plataformas (como computrabajo, por ejemplo), y les parecía bien poder contar con otra plataforma alternativa y, sobre todo, poder aportar sugerencias para adaptar mejor dicha plataforma a las necesidades reales que tienen las empresas a la hora de buscar personal.

Sin embargo, el equipo manifiesta que no se ha logrado dar continuidad a esta iniciativa por diferentes razones:

- ▶ Primero, respecto a la planificación, se percibe que no estuvieron claros los objetivos de esta plataforma y cómo se diferencia de otras plataformas que brindan el mismo servicio a las empresas.
- ▶ Segundo, la relación con las empresas. Faltó desarrollar un vínculo más cercano y una atención personalizada a cada una, buscando identificar y considerar sus necesidades más específicas.
- ▶ Tercero, la falta de un/una responsable que pueda dedicarse exclusivamente a contactar y generar acuerdos y compromisos con las empresas privadas para su participación en la plataforma.

«... el tema 'Chapa tu Chamba' es un proyecto interesantísimo pero creo que faltó sostenibilidad... alguien que se encargue directamente de eso y solo de eso y, obviamente, [que] articule y trabaje con el resto [del] equipo... pero que se dedique solamente al posicionamiento de esta plataforma... por el lado 'Chapa tu Chamba' eso fue lo que se debió mejorar, dentro del encuentro empresarial la plataforma les pareció interesante... [las empresas] cuando hacen sus anuncios usan diversas plataformas que están a disposición, pero eso de presentarles una alternativa más les pareció, sin duda,

interesante y que ellos puedan adaptar, en cierta forma, esa plataforma a sus necesidades también les pareció interesante, pero faltó justamente esa sistematización, reunión con cada empresa para poderles ofrecer un producto de manera personalizada; era el objetivo interconectar las bolsas de empleo. La finalidad, también, fue generar acuerdos, compromisos con estas empresas para ser incorporadas a la plataforma y es donde entra el tema de voluntariado corporativo que se firmó con algunas empresas; pero el detalle es que no hubo sostenibilidad... y no solo eso, sino una planificación de qué buscaba la plataforma y creo que ahí faltó la continuidad. Después, en este evento del encuentro empresarial [en el que] se expuso sobre 'Chapa tu Chamba' y también las empresas dieron sus impresiones, sus aportes [sobre] cómo veían la plataforma, qué se podía mejorar, qué les gustaría... se contactó a las empresas, se hizo un seguimiento para que asistieran, después se entregó un material de 'Chapa tu Chamba', más que todo, material publicitario. Hubo una prueba de la plataforma y ahí se hizo el recojo de la información y ya para el cierre, incluso se creó un grupo de WhatsApp, se enviaban presentaciones, la propuesta [del voluntariado], con el compromiso de revisar esos acuerdos y tener una segunda reunión y luego, el seguimiento, que era promover la comunicación y el contacto con las empresas y generar acuerdos para la inscripción en la plataforma; eso se cumplió como meta, firmar el acuerdo se cumplió, en lo que creo que se debió reforzar y lo más valioso es que esto funcione, más que firmen un compromiso, que realmente funcionen y ahí fue la falencia...»: Brigittte Yturizaga (responsable del proceso de intermediación laboral)

¿Cómo y en qué medida se ha logrado involucrar a otros actores públicos y privados en la formulación de políticas e iniciativas en promoción del empleo y emprendimiento?

Articulación con la Mancomunidad Municipal de Lima Norte:

La Mancomunidad Municipal de Lima Norte es el ente que representa a todo el territorio de Lima Norte, conformado por sus ocho distritos. Como tal, representa un aliado estratégico del proyecto, ya que facilita las coordinaciones con los ocho gobiernos locales y con otras diferentes instituciones, favoreciendo la implementación de las diferentes actividades previstas en el proyecto.

Gracias a las coordinaciones con los representantes de la MMLN, particularmente con el responsable de la comisión de desarrollo económico (que al mismo tiempo era el gerente de Desarrollo Económico de Comas), se pudo hacer una importante difusión del proyecto, participar activamente en las ferias laborales y tener acceso a un diálogo más abierto no solo con los

gobiernos locales de Lima Norte, sino también con otras instituciones públicas y privadas, como el MTPE, la Municipalidad Metropolitana de Lima, las universidades como la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, y también las organizaciones sociales, entre otras, con quienes se pudieron acordar diferentes formas de colaboración.

Además, en el espacio de la Mancomunidad se ha podido discutir sobre la problemática del empleo en Lima Norte y las necesidades comunes que tienen sus distritos, pudiendo con ello identificar las medidas de política que se necesitarían implementar.

La mayor dificultad en cuanto a la coordinación con la MMLN, es la falta de voluntad política de las autoridades municipales para participar activamente y potenciar este espacio de articulación en favor de la definición de políticas locales favorables para el desarrollo de todo el territorio de Lima Norte.

Articulación con otras instituciones públicas y privadas:

En el desarrollo de la intervención se ha logrado coordinar y articular con un número significativo de entidades públicas y privadas en varias de las actividades:

- ▶ Con el Ministerio de Trabajo (MTPE). La coordinación con el MTPE ha sido fundamental, ya que es el ente estatal competente en materia de promoción del empleo, competencia que aún no le ha sido transferida como es debido a los gobiernos locales de Lima Metropolitana. Con dicho Ministerio se ha coordinado la creación y funcionamiento de las bolsas de empleo en los distritos donde no se tenían estas, en la organización de las ferias laborales, la realización de un evento de Certijoven, y para su participación como expositor en las sesiones del curso de especialización para funcionarios/as municipales.
- ▶ Con el Ministerio de la Producción (Produce). La vinculación con dicho Ministerio es clave para la promoción del emprendimiento, sobre todo para ver posibilidades en cuanto al tema de mercado. Tuvo participación como expositor en el curso de especialización para funcionarios/as municipales. Con algunas municipalidades como Puente Piedra y Santa Rosa, estuvieron en conversaciones para ver posibilidades de apoyo con algunos de sus programas.
- ▶ Con la Municipalidad Metropolitana de Lima. Con ellos se realizó la pasantía local, en la cual se pudieron conocer interesantes iniciativas que están trabajando en el tema de empleo y ver las posibilidades que tienen las municipalidades de Lima Norte de articularse con dicha entidad en diferentes áreas. Carabayllo, por ejemplo, realizó coordinaciones para incorporar sus atractivos turísticos a la red de Lima Metropolitana. La vinculación con la MML ha sido importante, ya que se ha logrado implicarla en la red de empleabilidad y también en la comisión de desarrollo económico de la Mancomunidad para poder establecer un mejor nivel de articulación mirando hacia la propuesta de políticas públicas.

- ▶ Con las universidades. Con la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, lo más importante ha sido la vinculación con una iniciativa de la Facultad de Administración, que ha estado apoyando a la MMLN en temas de desarrollo de la microempresa con voluntariado universitario, llegando a firmar un convenio bajo el cual se ha realizado un primer censo empresarial en Lima Norte, iniciando el proceso en el distrito de Puente Piedra en octubre de 2019. La UNMSM también ha apoyado participando con expositores en el curso de especialización para funcionarios/as. Con la UARM se ha impartido el curso de especialización de funcionarios/as y que participa también directamente en algunas de las exposiciones. Con la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH), que acompaña en la realización del curso virtual dictado a funcionarios/as en el marco de la COVID-19. También, con la Universidad César Vallejo, que apoyó en la facilitación de sus ambientes para el desarrollo de los cursos de Vives Emplea y Vives Emprende.
- ▶ Con otras organizaciones de la sociedad civil implicadas en el tema de empleabilidad: Caplab, Copeme, Plan Internacional, Club del Emprendedor, entre otras, con las cuales se ha ido forjando una relación de coordinación y articulación a más largo plazo, dentro del espacio de la Red de Empleabilidad, no solo para articular actividades y proyectos, sino para apuntar en conjunto hacia la propuesta de políticas públicas locales en materia de empleo y de desarrollo económico para toda Lima Norte.

Fortalecimiento de la Red de Empleabilidad y Emprendimiento Juvenil:

La Red de Empleabilidad Juvenil de Lima Norte se define como un espacio de instituciones públicas y privadas que busca promover acciones que mejoren los medios de vida para jóvenes en condiciones vulnerables, con un enfoque de género y de derechos: promueven la innovación, el uso de tecnologías limpias, ayudan a que se identifiquen oportunidades para los jóvenes y se les vincule con el mercado laboral.⁸

Con el Proyecto Lima Norte Emplea y Emprende empiezan a sumarse a la Red otros actores públicos y privados, llegando a participar un total de 23 instituciones, entre ellas:

- ▶ Instituciones del Estado que trabajan el tema específicamente, como Barrio Seguro del Ministerio del Interior (Mininter), que trabaja el tema con jóvenes, Pronabec (del Minedu) que tiene todo un programa de becas para jóvenes, el SOA Rímac (Servicio de Orientación al Adolescente) del Ministerio de Justicia (que trabaja con adolescentes infractores) y la Municipalidad de Lima Metropolitana.
- ▶ Los institutos superiores tecnológicos, como el Instituto de las Fuerzas Armadas (IESTPFFAA) y el ISTP María Rosario Araoz Pinto.

8 - Fuente: Acta de compromiso de la Red Alter Lima Norte, diciembre de 2019. Documento anexo del Informe Anual del Proyecto, enero de 2020.

- ▶ Organizaciones privadas de promoción del desarrollo, como Copeme, Caplab, Plan Internacional, Club del Emprendedor, Junior Achievement.

Respecto de la conformación y fortalecimiento de la Red, se han destacado los siguientes aspectos positivos:

- ▶ En primer lugar, la importancia de contar con un espacio donde puedan articularse no solo las iniciativas de las ONG sino también con las iniciativas del Estado, que tiene diferentes entidades, programas y recursos vinculados al tema de formación laboral juvenil y con diferentes grupos de población objetivo.
- ▶ La funcionalidad de la Red como espacio de diálogo y debate abierto sobre los temas vinculados a la problemática del empleo juvenil en Lima Norte, donde se intercambian diversas informaciones, ideas, puntos de vista y propuestas.
- ▶ La funcionalidad de la Red como canal de diálogo y presentación de propuestas a las autoridades de la Mancomunidad Municipal de Lima Norte, pero también hacia la Municipalidad de Lima Metropolitana, al Ministerio de Trabajo y otros actores gubernamentales.
- ▶ La participación de cuatro ONG: Alternativa, Acción contra el Hambre, Caplab y Plan Internacional, que trabajan el tema de empleabilidad y emprendimiento en la zona de Lima Norte, que han venido desarrollando diferentes colaboraciones entre ellas y que fungen como entidades locomotoras de la Red, al ser entidades que pueden generar nuevos proyectos, nuevas alianzas y sinergias con otros actores públicos y privados.
- ▶ El rol que juega Alternativa en la coordinación y como responsable técnico de la Red, siendo considerado un actor clave en el enlace con los otros actores públicos y privados, y en la iniciativa para la formulación de propuestas, factor que se considera importante para el funcionamiento y sostenimiento de la Red.
- ▶ El aporte que puede generar la Red en cuanto al desarrollo de la investigación y la generación de innovaciones, nuevas estrategias, nuevos instrumentos que calcen con la realidad y que permitan resolver esta problemática del empleo a nivel metodológico, a nivel estratégico, a nivel de contenido y a nivel de políticas públicas.
- ▶ La posibilidad de tener mayor incidencia en la implementación de políticas públicas locales, a nivel de Lima Norte, de Lima Metropolitana y del sector trabajo. La Red ha logrado elaborar una propuesta de ordenanza marco, la cual ha sido presentada y discutida con los representantes de la Mancomunidad Municipal de Lima Norte, y que quedaría como propuesta a ser aprobada e implementada por las municipalidades distritales.

Existe consenso entre los actores respecto a la relevancia de la Red, pero se perciben también, de otro lado, varias desventajas:

- ▶ Un punto que se considera crítico es la carencia de recursos de financiamiento para la realización de actividades propias como Red: estudios, proyectos, encuentros u otros. Las

entidades participantes tienen presupuestos condicionados a las actividades de cada uno de sus proyectos y no cuentan con recursos adicionales para aportar a la realización de las actividades de la Red. Se depende de las posibilidades de articular recursos de diferentes iniciativas o actividades en común, pero que resulta limitado.

- ▶ Se carece de una persona con un puesto remunerado, que esté a cargo exclusivamente, por lo menos a tiempo parcial, de las tareas de coordinación con las diferentes entidades de la Red.
- ▶ La limitada disponibilidad de tiempo de las instituciones miembro para participar en las reuniones y otras actividades de la Red.
- ▶ Las entidades participantes presentan limitaciones, en algunos casos, bastante serias para desarrollar las actividades de coordinación y otras, de manera virtual.
- ▶ La variabilidad en la participación de las entidades públicas, condicionada por los constantes cambios institucionales en el sector público, que se traduce en una alta rotación de los y las funcionarios/as representantes, quienes, aunque pueden tener voluntad y compromiso con el tema, duran muy poco tiempo en sus cargos, y tienen una carga muy alta de trabajo con lo cual disponen de muy poco tiempo para participar activamente en la Red.
- ▶ La alta rotación de los equipos técnicos municipales, que significa retrocesos en los procesos de diálogo e incidencia en las políticas públicas.

5.3. SITUACIÓN FINAL: AVANCES Y RETOS PENDIENTES

5.3.1. Fortalecimiento de las capacidades de jóvenes y mujeres para la empleabilidad

Jóvenes y mujeres con capacidades fortalecidas para la empleabilidad:

- ▶ A través del Programa Vives Emplea se ha logrado capacitar a un total de 115 personas, 93 mujeres (81%) y 22 hombres (19%). Los y las jóvenes de 18 a 29 años de edad capacitados/as, son el 68% y las mujeres de 30 a 50 años, el 32%.
- ▶ Se evidencian mejoras significativas en los y las jóvenes y mujeres capacitados/as (en, al menos, 60%) en cuanto a sus capacidades personales y habilidades sociales, principalmente, percibiéndose en ellas una mayor autoestima, confianza y seguridad, y una mayor capacidad de desenvolvimiento en su entorno (comunicación asertiva, organización, trabajo en equipo), lo cual, lógicamente, les es favorable en la búsqueda de empleo.

- ▶ Un aspecto en particular que han resaltado los y las jóvenes y mujeres capacitados/as, es la mejora de su autoconocimiento, el tener claridad sobre cuáles son sus fortalezas y debilidades, y sobre cómo potenciar y aprovechar sus capacidades y cómo poder mejorar y superar sus deficiencias.
- ▶ En el actual contexto de la COVID-19, y ante los efectos provocados por la misma en la salud y en la economía, los y las jóvenes y mujeres capacitados/as han evidenciado su capacidad de resiliencia, la cual es resultado de su formación en el programa y, sobre todo, del acompañamiento y soporte emocional que le ha brindado el equipo del proyecto.
- ▶ También manifiestan los y las jóvenes y mujeres capacitados/as un mayor conocimiento sobre cómo elaborar su CV (qué debe contener su CV, cómo presentarlo, cómo resaltar sus habilidades y experiencia) y sobre cómo enfrentar una entrevista laboral (postura en la entrevista, mostrarse más seguro/a, estar preparado/a para las preguntas que comúnmente hacen las empresas).
- ▶ Otro de los aprendizajes que resaltan de manera importante es el conocimiento de cuáles son sus derechos laborales y cómo poder exigirlos ante las empresas o hacer que estas empresas cumplan con estos derechos. Este es un aspecto resaltado en particular por los y las participantes de nacionalidad venezolana, quienes desconocían mayormente la normativa peruana al respecto y su aplicabilidad en el caso de ser migrante.
- ▶ No obstante, se identifica también que los y las jóvenes y mujeres capacitados/as necesitan todavía mejorar y desarrollar más sus habilidades blandas, lo cual ha quedado evidenciado en los procesos de intermediación laboral, en las entrevistas con los reclutadores de las empresas, donde las principales observaciones realizadas por estos estaban relacionadas con la identificación de deficiencias en estas habilidades.
- ▶ Asimismo, en el contexto de la COVID-19 se han evidenciado serias limitaciones en cuanto a las competencias digitales de los y las jóvenes y mujeres. En el actual contexto y para el futuro es una necesidad urgente trabajar en el fortalecimiento de estas competencias digitales.

Inserción laboral:

- ▶ De los y las 115 jóvenes y mujeres capacitados/as, el 30% ha logrado su inserción laboral y de ellos, el 10% en la modalidad de inserción laboral formativa. Estas inserciones, de acuerdo a la información registrada por el proyecto, se han dado en puestos de trabajo con empresas que cumplen con los derechos laborales y la igualdad de género.
- ▶ De los y las 16 jóvenes y mujeres entrevistados/as durante la sistematización, cinco manifestaron haber logrado acceder a un empleo luego de su capacitación en el Programa Vives Emplea. Actualmente, solo tres de ellos/as se encuentran trabajando y dos perdieron

su trabajo con la llegada de la COVID-19. De los tres jóvenes que se encuentran actualmente trabajando, solo uno trabaja en una empresa con un contrato formal. Los otros dos trabajan para pequeñas empresas con las que solo tienen un acuerdo verbal, sin goce de ningún beneficio laboral.

- ▶ Entre los y las jóvenes y mujeres entrevistados/as que han accedido a un empleo, ponen de relieve la importancia de haber mejorado sus habilidades sociales no solo para haber accedido a un empleo, sino también para la mejora de su desempeño y para lograr mantenerse en su puesto de trabajo.
- ▶ Se logró implicar en el proceso a un total de 14 empresas, llegando a suscribir convenios (acuerdo de voluntariado corporativo) con siete de ellas. Estas empresas han participado en el proceso de formación (brindando charlas informativas y capacitación en algunos temas específicos sobre la demanda laboral) y en el proceso de intermediación laboral (realizando evaluación de postulantes mediante revisión de CV y entrevistas).

Continuidad en sus estudios:

- ▶ Cabe resaltar también, que algunos jóvenes (cinco de los 16 entrevistados/as) manifestaron que continúan o han retomado sus estudios, buscando obtener un mayor nivel de formación para acceder a mejores oportunidades laborales. De estos cinco jóvenes solo una mujer está estudiando y trabajando a la vez.

5.3.2. Fortalecimiento de las capacidades de jóvenes y mujeres para el emprendimiento

Jóvenes y mujeres con capacidades fortalecidas para el emprendimiento:

- ▶ A través del Programa Vives Emprende se ha logrado capacitar a un total de 82 personas, 71 mujeres (87%) y 11 hombres (13%). Los y las jóvenes de 18 a 29 años de edad capacitados/as son un total de 36 (44%) y las mujeres de 30 a 50 años, un total de 46 (56%).
- ▶ En los grupos de Vives Emprende se evidencian, también, mejoras significativas (en, al menos, 65%) en cuanto a sus capacidades personales y habilidades sociales, percibiéndose en ellas la mejora de su autoestima, confianza y seguridad, una mayor capacidad de desenvolvimiento y un mayor liderazgo en la gestión de sus emprendimientos.
- ▶ En este caso, los y las jóvenes y mujeres capacitados/as resaltan dentro de su desarrollo personal, su autopercepción de seguridad y confianza en sus capacidades para emprender.

- ▶ Los y las jóvenes y mujeres capacitados/as evidencian también sus mayores conocimientos en la formulación de sus planes de negocios, demostrando su manejo sobre los conceptos básicos de estudio de mercado, costos, análisis económico-financiero, *marketing* y otros.
- ▶ Otro de los cambios que resalta en los y las participantes de Vives Emprende, es la valoración sobre la importancia del cuidado del medioambiente, cuyo manejo se evidencia; además, de manera importante, es el conocimiento de cuáles son sus derechos laborales y cómo poder exigirlos ante las empresas o hacer que estas empresas cumplan.
- ▶ En los grupos de Vives Emprende se evidencian también mayores resultados en cuanto a la mejora de las relaciones en equidad de género, lo cual ha sido manifestado por las mujeres emprendedoras, quienes señalan cambios positivos en cuanto al apoyo de sus parejas en el desarrollo de sus emprendimientos y una mayor corresponsabilidad de ambos, hombre y mujer, en la realización de las tareas domésticas y el cuidado de los y las hijos/as.

Formulación e implementación de planes de negocios:

- ▶ De los y las 82 participantes capacitados/as, 53 formularon y presentaron sus planes de negocio al concurso de capital semilla.
- ▶ De los y las 53 que participaron en el concurso, 31 (27 mujeres y cuatro hombres) resultaron ganadores/as del capital semilla, de los cuales 26 son mujeres.
- ▶ Los y las 31 ganadores/as realizaron inversiones para el arranque o mejora de sus negocios, con acompañamiento del equipo: compra de maquinarias, equipos, acondicionamiento de local y/o capital de trabajo.
- ▶ De los y las 53 emprendedores/as que formularon su plan de negocio, 40 (35 mujeres y cinco hombres) iniciaron la implementación contando con la asistencia técnica del proyecto. Los y las 40 emprendedores/as que han iniciado su negocio o realizado mejoras están en los rubros de preparación y venta de alimentos, confección y venta de prendas de vestir, actividades educativas, deportes y otros.
- ▶ De los 40 planes de negocios implementados, 21 negocios están en proceso de formalización, de los cuales 17 son conducidos por mujeres y cuatro por hombres. El 70%, en el giro de servicios y 30%, en el rubro de alimentos.
- ▶ En marzo de 2020, debido a las medidas del estado de emergencia, varios/as emprendedores/as vieron afectados sus negocios, viéndose obligados/as a cerrar y postergar sus planes de arranque o mejora.
- ▶ Sin embargo, también varios/as emprendedores/as han logrado reinventar su negocio adaptándose a los cambios generados por la pandemia; algunos/as, inclusive, han cambiado de giro de negocio.

5.3.3. Fortalecimiento de las capacidades de los gobiernos locales para promover la empleabilidad y el emprendimiento

.....

Funcionarios/as con capacidades fortalecidas para la promoción del empleo y emprendimiento con enfoque de género y cumplimiento de derechos:

- ▶ Se han capacitado en el curso de especialización en promoción del empleo y emprendimiento, un total de 20 funcionarios/as de los equipos técnicos de las áreas de desarrollo económico de siete de las ocho municipalidades distritales de Lima Norte (exceptuando solamente Los Olivos).
- ▶ Se ha brindado asesoramiento y acompañamiento a todos los equipos municipales de las áreas de desarrollo económico de siete de las ocho municipalidades, con lo cual se ha logrado un mayor alcance en el proceso de fortalecimiento de las capacidades de los equipos técnicos de las áreas de desarrollo económico municipales.
- ▶ En los y las funcionarios/as municipales capacitados/as se evidencia, en primer lugar, un cambio de visión respecto del rol que debe cumplir el área de desarrollo económico en el gobierno local, dejando atrás esa mirada tradicional enfocada meramente en un rol administrativo (como la tramitación de licencias) para pasar a internalizar un enfoque centrado en la promoción del desarrollo económico local, desde una mirada del territorio y sus potencialidades, entendiendo, además, que el territorio no se circunscribe a su distrito sino a todo el conjunto de Lima Norte.
- ▶ Un aspecto que han remarcado los y las funcionarios/as es la internalización de un enfoque orientado hacia la articulación interinstitucional con las otras municipalidades de Lima Norte, con instituciones públicas y privadas, así como con organizaciones de la sociedad civil.
- ▶ En el tema de género, se percibe en los y las funcionarios/as municipales una mayor sensibilidad frente a la problemática de las desigualdades de género y las desventajas que tienen las mujeres en el mercado laboral, y la importancia que tiene abordar dicha problemática para promover la igualdad. Se da relevancia a la necesidad de incorporar la perspectiva de género en los diagnósticos situacionales y realizar acciones prioritarias de apoyo a las mujeres que se encuentran en condiciones de mayor vulnerabilidad.
- ▶ En cuanto al desarrollo de sus capacidades técnicas, se evidencian también, en estos equipos técnicos municipales, significativas mejoras respecto de sus conocimientos y manejo de los principales instrumentos de gestión municipal: planes de desarrollo, ROF y MOF, PEI, planes de mejora y otros.

Planes de mejora y fortalecimiento de las bolsas de empleo:

- ▶ Los equipos técnicos de las siete municipalidades que han participado en el curso de especialización, han logrado formular planes de mejora para sus correspondientes áreas de desarrollo económico, en los que se han incorporado propuestas concretas para la promoción del empleo y emprendimiento, entre las que resaltan la gestión y mejora de sus bolsas de trabajo, realización de talleres de capacitación para la empleabilidad y el emprendimiento, promoción del turismo y la promoción de las potencialidades de la zona en la industria manufacturera.
- ▶ Se ha fortalecido la gestión de las bolsas de empleo de las municipalidades de Independencia y Comas, incidiendo en la mejora de los procesos de planificación y en la incorporación de medidas para el fortalecimiento de organización, el soporte logístico, la vinculación con las empresas, la articulación con programas del Estado y la realización de actividades de promoción del empleo y, en particular, en el tema de emprendimiento.
- ▶ Estos cambios positivos presentaron mayores avances en las municipalidades de Independencia, Comas, San Martín de Porres y Santa Rosa. También se han dado avances, pero en menor medida, en el caso de Puente Piedra y Carabayllo.
- ▶ Estos logros, sin embargo, se han visto estancados a causa de la pandemia de la COVID-19, a raíz de la cual los gobiernos locales han estado orientados prioritariamente a la atención de la emergencia.
- ▶ Asimismo, varios/as de los y las funcionarios/as capacitados/as se encuentran realizando sus actividades de manera remota, observándose en ellos/as limitaciones en cuanto al manejo de las herramientas digitales para la comunicación y coordinación.

5.3.4. La articulación interinstitucional y la incidencia en políticas públicas locales para la empleabilidad y el emprendimiento

Fortalecimiento de la Red de Empleabilidad y Emprendimiento Juvenil de Lima Norte:

- ▶ El proyecto logró dar continuidad a la Red de Empleabilidad y Emprendimiento Juvenil y fortalecerla, sumando la participación de varias instituciones públicas y privadas. La Red, que inicialmente contaba con la participación de cinco instituciones, ahora cuenta con un total de 23.
- ▶ La Red ha logrado articular en este espacio a instituciones públicas y privadas, vinculadas a diferentes temas de formación y promoción del empleo y el emprendimiento. Se cuenta

con la participación de diferentes entidades públicas de los sectores de educación, trabajo, Mininter, Minjus, institutos superiores y organizaciones de la sociedad civil.

- ▶ A raíz de su fortalecimiento, la Red se ha ido haciendo más visible en el territorio, siendo considerada por sus miembros un espacio de coordinación y un canal de diálogo con las autoridades locales, representando una importante oportunidad para la generación e innovación de propuestas e iniciativas para una promoción efectiva en el tema de empleabilidad y emprendimiento.

Incidencia en políticas públicas para la promoción del empleo y el emprendimiento:

- ▶ La Red ha elaborado un documento de propuesta de ordenanza marco de políticas de promoción del empleo y emprendimiento juvenil en Lima Norte, que ha sido presentado a los representantes de la Mancomunidad de Lima Norte. El documento ha quedado a disposición de los gobiernos locales para su respectiva valoración y consideración para su aprobación e implementación.
- ▶ La propuesta de ordenanza marco propone, básicamente, tres aspectos:
 - En empleabilidad. Primero, se propone reforzar todo el proceso de identificación de las necesidades de la oferta y la demanda de empleo en los distritos a través de una base de datos que puede ser difundida por el gobierno local; segundo, incidir en que el desarrollo de capacidades sociales sea un componente fundamental en la currícula educativa mediante la coordinación con el Minedu, para que dicha currícula educativa priorice este aspecto; tercero, fortalecer las bolsas de trabajo y que estas trabajen de manera articulada a nivel metropolitano, a nivel de Lima Norte y con el MTPE, y cuarto, la articulación con las empresas, ver cómo sus necesidades pueden ser coordinadas con el gobierno local para que en este proceso de inserción laboral pueda darse un apoyo necesario como política pública local de apoyo a las empresas, y para que la inserción laboral se haga cumpliendo los derechos laborales, la igualdad de género y el tema de sostenibilidad ambiental.
 - En emprendimiento. Primero, se plantea que la municipalidad realice una identificación de cuáles son las vocaciones productivas de su distrito y poner dicha información a disposición de los y las emprendedores/as. Segundo, plantear acciones, coordinadamente con las empresas, para el desarrollo de capacidades en gestión empresarial, especialmente en la micro y pequeña empresa. Tercero, en el tema de financiamiento, cómo en los mismos espacios locales pueden generarse recursos para apoyar estos emprendimientos, considerando la implementación de la ley del Procompite; además, incidir en que se logre un fondo de garantía del sistema financiero promocional que tiene Cofide para créditos especiales a la micro y pequeña empresa.

- En la promoción del desarrollo económico local de Lima Norte. Primero, definir un plan de desarrollo económico para Lima Norte, una visión de desarrollo de Lima Norte que articule las diferentes vocaciones productivas que permita potenciar, justamente, esta dinámica económica de Lima Norte como objetivo de mediano y largo plazo que debiera la Mancomunidad definir, pero a partir del aporte de las municipalidades distritales, este nivel de articulación es fundamental para identificar la visión y perspectivas de desarrollo económico. Segundo, formular políticas públicas ya no solamente a nivel de cada distrito, sino a nivel de Lima Norte. Y tercero, incidir en la transferencia de las 12 funciones de promoción del empleo a Lima Metropolitana primero, y a las mancomunidades, en este caso a la Mancomunidad de Lima Norte, en un segundo momento, para que se tengan no solamente las competencias sino los recursos para ello. De igual manera, que las funciones del Ministerio de la Producción, en materia de emprendimiento y desarrollo empresarial, puedan ser transferidas primero a Lima Metropolitana y luego a Lima Norte.



**6/
LAS
LECCIONES
APRENDIDAS
Y LOS
DESAFÍOS A
FUTURO**



6.1. EN EMPLEABILIDAD

Las lecciones aprendidas:

- ▶ La metodología del Programa Vives Emplea responde de manera pertinente a la problemática del empleo en los y las jóvenes y mujeres vulnerables de los distritos de Lima Norte. La metodología es flexible y se adapta adecuadamente a las necesidades y características de estos jóvenes y mujeres, y a las condiciones que les impone el contexto en el territorio de estos distritos.
- ▶ En el proceso de difusión del Programa Vives Emplea, es necesario buscar formas que garanticen que la convocatoria llegue a aquellos jóvenes y mujeres de los sectores más vulnerables que, generalmente, son los más alejados y aislados dentro del territorio de Lima Norte. Para ello, el proyecto ha demostrado que una forma más efectiva y eficiente de llegar a estos grupos poblacionales, es trabajar de la mano con los gobiernos locales, en particular con los equipos de las bolsas de trabajo, quienes están en permanente contacto con las personas que buscan empleo.
- ▶ En el perfil considerado para los y las participantes en el Programa Vives Emplea, es necesario revisar el rango de edad propuesto y la experiencia laboral, ya que las empresas, mayormente, buscan contratar a personas jóvenes (o hasta los 35 años, como máximo, de edad) y que cuenten con experiencia previa y demostrada. Las mismas mujeres participantes del programa, que se encuentran entre los 30 hasta los 50 años de edad, son conscientes de que es poco probable que puedan acceder a un empleo, tanto por su edad como por la falta de experiencia laboral, ya que por lo general han dejado de trabajar buen tiempo por necesitar dedicarse al cuidado de sus hijos/as. Estas mujeres se han mostrado más interesadas en capacitarse para poder emprender un negocio propio.
- ▶ En la convocatoria y proceso de selección se debe tener cuidado con la captación de jóvenes cuya prioridad son sus estudios y no la búsqueda de empleo. En la experiencia del proyecto se buscó captar más jóvenes a través de los institutos tecnológicos y Cetpro, evidenciándose que estos jóvenes, en realidad, tenían como primera prioridad terminar sus estudios y posteriormente conseguir un empleo. El interés de estos/as jóvenes en el programa estaba motivado por poder complementar la formación técnica que recibían en sus institutos y que no abordaba temas como el desarrollo de las habilidades blandas.
- ▶ La necesidad de una mayor flexibilidad en la metodología de capacitación de Vives Emplea, buscando enfocar y adecuar los contenidos y herramientas a las necesidades y características de cada grupo de trabajo, y también atender las necesidades específicas de cada participante para que cada quien logre fortalecer y potenciar aquellos conocimientos y habilidades que le permitirán acceder a un empleo. Es importante recordar y recalcar que

el objetivo último es que los y las jóvenes y mujeres accedan a un empleo, lo que no debe estar sujeto a que culminen todas las sesiones de capacitación propuestas en el programa.

- ▶ La colocación inmediata (o en un corto tiempo después de haber iniciado la capacitación) es posible y para ello es necesario trabajar en los procesos de intermediación laboral con mayor prontitud dentro del proceso de formación.
- ▶ Es necesario lograr involucrar mucho más a las empresas. Se requiere una estrategia de trabajo más integral, que permita un mayor acercamiento y diálogo con las empresas, poder identificar sus necesidades e intereses y asegurarles, también, beneficios en temas de su interés.
- ▶ Se valida una vez más en esta nueva experiencia, la pertinencia y relevancia del fortalecimiento de las capacidades sociales para la empleabilidad. Existe un consenso unánime entre los y las participantes, el equipo del proyecto, funcionarios/as locales y empresas, en que son estas las capacidades más demandadas por las empresas y las más débiles en la oferta laboral.
- ▶ El conocimiento de los derechos laborales es un tema fundamental para los y las trabajadores/as, pero en el que generalmente pocos/as tienen acceso a información. Los y las jóvenes y mujeres capacitados/as demuestran un amplio interés en el tema, y se requiere profundizarlo en la propuesta de formación.
- ▶ Se requiere profundizar en el abordaje de la temática de género dentro de los contenidos de la capacitación, como: el enfoque de género en los derechos laborales, según la normativa vigente; los derechos de los y las trabajadores/as con responsabilidad familiar (particularmente, en el caso de las madres trabajadoras), cómo identificar y denunciar las situaciones de discriminación y trato inequitativo o acoso en el lugar de trabajo.
- ▶ Es necesario reforzar el acompañamiento personalizado a cada participante, revisar y verificar sus procesos de avance y reforzar aquellos temas que le son más necesarios.
- ▶ Es muy importante reforzar el soporte emocional que se brinda a los y las participantes del programa, para lo cual es más pertinente trabajar con psicólogos/as de mayor experiencia profesional, y garantizar que todos/as los y las participantes tengan igual oportunidad de acceder a dicho soporte.
- ▶ Se debe manejar un número más reducido de participantes por grupo de trabajo, ya que un grupo de más de 25 personas limita la llegada del facilitador/a a cada persona y la atención de sus necesidades más particulares.
- ▶ La necesidad de fortalecer las capacidades en las competencias digitales, lo cual ha sido identificado en el presente contexto de la COVID-19, en el que las competencias digitales son ahora esenciales para todo tipo de trámite y trabajo.

Los desafíos a futuro:

- ▶ En primer lugar, el principal desafío para la empleabilidad es lograr tener una información amplia y detallada sobre las características de la demanda laboral de las empresas, a fin de poder adecuar la propuesta y metodología de formación a dichos requerimientos.
- ▶ En segundo lugar, sensibilizar y lograr incidir en las empresas para que tengan un enfoque de cumplimiento de derechos laborales e igualdad de género.

6.2. EN EMPRENDIMIENTO

Las lecciones aprendidas:

- ▶ La metodología del Programa Vives Emprende es también pertinente ante la problemática del desarrollo del emprendimiento en los y las jóvenes y mujeres vulnerables de los distritos de Lima Norte. La metodología se adapta adecuadamente a las necesidades y características de los y las jóvenes y mujeres que quieren poner en marcha un emprendimiento o que ya tienen uno y desean mejorarlo. La metodología toma en consideración y busca responder a las diferentes condicionantes en el contexto de Lima Norte, motivando que los y las jóvenes y mujeres emprendedores/as aprovechen las oportunidades que se presentan y que afronten de mejor manera las limitaciones y retos.
- ▶ En el proceso de difusión del Programa Vives Emprende, es clave la coordinación con los gobiernos locales para asegurar que la convocatoria de postulantes al Programa Vives Emprende llegue a los sectores más vulnerables.
- ▶ Un criterio importante en el proceso de selección para la participación en el programa, es que la persona cuente con un proyecto de negocio en marcha o, al menos, una idea ya definida de su negocio.
- ▶ La mayor flexibilidad en la propuesta de capacitación también se considera necesaria en este caso, para adecuarse en la mayor medida posible a las necesidades específicas de cada participante y de acuerdo al grado de desarrollo de sus emprendimientos.
- ▶ Se valida también la relevancia de la capacitación en habilidades blandas, ya que estas permiten potenciar en mayor medida las capacidades emprendedoras.
- ▶ La capacitación en planes de negocios debe desarrollarse en mayor profundidad y de manera más práctica, sobre todo siendo insistentes en el manejo del tema económico-financiero (tema que solicitan los y las propios/as participantes), teniendo en cuenta el bajo nivel educativo de la mayoría de participantes, en particular de las mujeres adultas.

- ▶ El modelo canvas para la formulación de planes de negocios es una metodología sencilla, muy visual y fácil de manejar para la mayoría de los y las participantes.
- ▶ Se requiere ampliar la temática de género dentro de los contenidos de la capacitación, incorporando aspectos relacionados con las desigualdades en el entorno familiar y la importancia de la corresponsabilidad de la pareja en las tareas del hogar y cuidado de los y las hijos/as, ya que ello es importante para asegurar que las mujeres cuenten con el apoyo y las condiciones necesarias para desarrollar sus emprendimientos.
- ▶ Resulta efectivo promover en los emprendimientos el cuidado del medioambiente a través del concepto «economía circular»: la reducción del uso de plásticos, la reutilización de materiales y el reciclaje de materiales excedentes de la producción para la elaboración de otros productos.
- ▶ Es necesario reforzar el acompañamiento personalizado a cada participante, revisar y verificar sus procesos de avance y reforzar aquellos temas que le son más necesarios.
- ▶ Es muy importante reforzar el soporte emocional que se brinda a los y las participantes del programa a través de psicólogos/as.
- ▶ Se debe manejar un número más reducido de participantes por grupo de trabajo, siendo recomendable como máximo un total de 25 personas, ya que un grupo con mayor cantidad de participantes limita la llegada del facilitador/a a cada persona y la atención de sus necesidades más particulares.
- ▶ Es necesario fortalecer las capacidades en las competencias digitales, lo cual ha sido identificado en el presente contexto de la COVID-19, en el que las competencias digitales son ahora esenciales para el desarrollo de los negocios.

Los desafíos a futuro:

- ▶ Lograr incidir en las autoridades e instituciones, en la definición e implementación de medidas, programas e iniciativas que promuevan un mayor acceso de los y las emprendedores/as a recursos de financiamiento para iniciar o mejorar sus emprendimientos.

6.3. EN EL FORTALECIMIENTO DE LOS GOBIERNOS LOCALES

Las lecciones aprendidas:

- ▶ Es crucial trabajar de manera articulada con los gobiernos locales, ya que su participación da un mayor respaldo a la intervención y potencia las acciones y los resultados. Además, resulta un factor clave para trabajar más cercanamente en los procesos de sensibilización e incidencia para la definición de iniciativas y políticas locales.
- ▶ La capacitación a funcionarios/as de las municipalidades distritales es un componente esencial si se quiere lograr incorporar en los gobiernos locales un enfoque de promoción del desarrollo, y motivar un mayor diálogo y articulación entre actores públicos y privados para el desarrollo de iniciativas en favor de la empleabilidad y el emprendimiento.
- ▶ Es fundamental incidir en el enfoque de desarrollo económico territorial, promoviendo la identificación y aprovechamiento de las potencialidades del territorio y las posibilidades de articulación entre los diferentes actores de los ocho distritos que conforman Lima Norte.
- ▶ Es fundamental, también, insistir en la incorporación del enfoque de género empezando por la identificación de las brechas de género en el tema de empleo y emprendimiento, visibilizando la situación más desfavorable en el caso de las mujeres y también de las jóvenes.
- ▶ Es necesario capacitar a los equipos técnicos municipales en la formulación de planes y proyectos de inversión, que permita a los y las funcionarios/as manejar estas herramientas para llevar a cabo sus iniciativas para la promoción del empleo y el emprendimiento.
- ▶ La participación de diferentes instituciones públicas y privadas en la capacitación con los y las funcionarios/as es un factor relevante que no solo permite que los y las funcionarios/as conozcan diferentes perspectivas en estos temas, sino que, además, les permite conocer las diferentes oportunidades que cada institución brinda para poder desarrollar iniciativas de manera articulada.
- ▶ Es necesario reforzar el seguimiento y acompañamiento a cada equipo de cada municipalidad, adaptando el proceso a la realidad de cada uno, a sus condiciones, ventajas y limitaciones.
- ▶ Es bastante útil trabajar como herramientas los planes de mejora, ya que en ellos se materializa la identificación de propuestas concretas a ser incorporadas en los planes estratégicos y operativos de las áreas de desarrollo económico, propuestas basadas en las potencialidades y posibilidades de cada distrito, propuestas con resultados e indicadores

específicos, así como también propuestas específicas para la conformación y/o mejora de las bolsas de trabajo en cada municipalidad.

- ▶ Es necesario también, a nivel de las municipalidades, trabajar en el fortalecimiento de las competencias digitales, lo cual se ha evidenciado de manera urgente en el contexto de la COVID-19.

Los desafíos a futuro:

- ▶ Lograr incidir en las instituciones públicas para que se haga efectivo el proceso de transferencia de las competencias aún centralizadas en el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, así como también en Produce, a los gobiernos locales de Lima Metropolitana.
- ▶ Contar con el compromiso y respaldo de las autoridades locales para la implementación de medidas concretas en la promoción del empleo y el emprendimiento.

6.4. EN LA ARTICULACIÓN INTERINSTITUCIONAL E INCIDENCIA EN POLÍTICAS

Las lecciones aprendidas:

- ▶ Es posible e importante contar con un espacio como la Red de Empleabilidad y Emprendimiento Juvenil de Lima Norte, donde se puedan articular no solo las iniciativas y propuestas de las ONG sino también las iniciativas del Estado, que tiene diferentes entidades, programas y recursos vinculados al tema de formación laboral juvenil y con diferentes grupos de población objetivo.
- ▶ Es clave la funcionalidad de la Red como canal de diálogo y presentación de propuestas a las autoridades de la Mancomunidad Municipal de Lima Norte, pero también hacia la Municipalidad de Lima Metropolitana, al Ministerio de Trabajo y otros actores gubernamentales.
- ▶ También es posible trabajar articuladamente con las universidades, donde se tiene un recurso humano importante con el que se pueden realizar, por ejemplo, investigaciones sobre el tema de empleo y emprendimiento, desarrollar programas de formación y trabajar temas de asesoramiento y mentoría, entre otros.
- ▶ Es factible y potenciadora la colaboración y articulación entre los gobiernos locales y otras entidades públicas y privadas vinculadas a la promoción del empleo y el emprendimiento.

Los desafíos a futuro:

- ▶ Lograr mantener activa la Red de Empleabilidad y Emprendimiento Juvenil de Lima Norte, lo cual depende del compromiso y participación de las instituciones miembros.
- ▶ Relacionado con lo anterior, es un desafío importante poder superar la variabilidad en la participación de las entidades públicas, condicionada por los constantes cambios institucionales en el sector público y la alta rotación de los y las funcionarios/as representantes.
- ▶ Superar las limitaciones dadas por el distanciamiento social en el actual contexto de la COVID-19, y poder desarrollar las actividades de coordinación y otras, de manera virtual.
- ▶ Lograr incidir en la realización de estudios de investigación cuantitativos y cualitativos para poder contar con datos más precios y confiables sobre la oferta y demanda de empleo y el desarrollo de emprendimientos en Lima Norte.





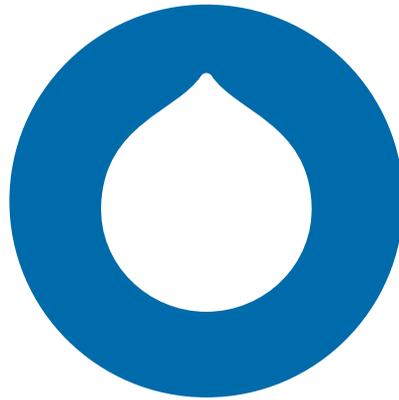
Impresión:

Digital World Agency SAC

Calle Hipólito Unánue 260 - San Miguel

Impreso en Junio del 2021

Tiraje: 1000 ejemplares



 Calle Río de la Plata N.º 396
San Isidro, Lima - Perú

 +51 (01) 6282835 - (01) 6282836

 info@accioncontraelhambreperu.org

 www.accioncontraelhambre.pe