

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ
Escuela de Posgrado**



Factores que limitan el logro de los objetivos del programa
Jóvenes en la Ruta en relación a la promoción del empleo
decente para jóvenes del área de influencia de la
operación de la empresa Rutas de Lima SAC

Tesis para obtener el grado académico de Magistra en Gerencia
Social con mención en Gerencia de Programas y Proyectos de
Desarrollo que presenta:

Lic. Zarela Isabel Montenegro Ferrari

Lic. Katherine Lisbeth Rosales Calderón

Asesor:

Mag. Carlos Torres Hidalgo

Lima, 2021

RESUMEN

El programa Jóvenes en la Ruta, está ligado al objetivo ocho del desarrollo sostenible, trabajo decente y crecimiento económico, pues busca insertar al mercado laboral formal a jóvenes de escasos recursos que no han tenido oportunidad de continuar con sus estudios superiores y que no se encuentran trabajando o que cuentan con empleos informales. El programa está dirigido a hombres y mujeres entre 18 a 30 años. El objetivo planteado consiste en la identificación de los factores que limitan el logro de los objetivos del programa, por lo que analiza los motivos de la deserción de los jóvenes usuarios, las estrategias del programa para promover el desarrollo de capacidades en el proceso de inserción laboral, los intereses, expectativas y percepciones de los jóvenes usuarios y el proceso de monitoreo que el programa ha considerado para el crecimiento laboral y personal de los jóvenes. La estrategia metodológica es mixta con enfoque descriptivo, puesto que explicará la forma en que se desarrolla el programa, su organización, procesos y procedimientos que articulan los usuarios para su incorporación laboral formal, para ello se aplicó entrevistas semi estructuradas, encuestas y revisión documentaria. El estudio está constituido por 138 jóvenes y se realizó 9 entrevistas semi estructuradas a los usuarios activos del programa, 6 entrevistas a usuarios que no completaron el programa, 4 entrevistas al equipo responsable de la ejecución del programa y cuestionarios a 42 jóvenes activos del programa. Como resultado de la investigación, se obtuvo que la etapa de selección, capacitación y contratación se desarrolla en alrededor de un mes, siendo considerado un tiempo extenso por los usuarios puesto que no perciben ingresos económicos durante este periodo, otro factor de deserción se da en la evaluación médica ocupacional, en la que los jóvenes presentan observaciones médicas subsanables y por factores económicos no pueden superar esta etapa.

AGRADECIMIENTOS

A la empresa Rutas de Lima, por habernos brindado información del programa Jóvenes en la Ruta, para la realización del presente estudio, sin la información entregada la presente investigación no habría sido posible.

A nuestro asesor Mg. Carlos Torres Hidalgo, por su constante soporte académico, acompañamiento en el proceso del desarrollo de la tesis, por sus correcciones y seguimiento permanente de nuestros entregables.

A nuestra familia, por estar siempre brindando el aliento necesario para cumplir nuestras metas académicas.

Asimismo, un agradecimiento especial a todos nuestros docentes de la Maestría en Gerencia Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú, por todos los conocimientos brindados desde su experiencia académica y profesional.

DEDICATORIA

Esta tesis va dedicada a mi familia que estuvo siempre dándome ánimos y pendientes de este proceso, sobre todo por creer en mí de manera incondicional y finalmente a la familia que uno elige, los amigos que me acompañaron durante este recorrido, que leyeron y aportaron a esta investigación y sobre todo por su cariño de siempre; gracias Luca, Brenda, Nelly, Karina, Natty y Wisie por acompañarme en cada noche de desvelo.

Zarela Montenegro

La presente tesis la dedico a mi hija Isabella, a mi madre Coralito, a mi abuelita Francisca, a mis hermanos y a mi compañero de vida Jeanpierre, quienes me han fortalecido y acompañado en esta etapa importante de mi vida, son mi mayor fuerza y motivación.

Katherine Rosales

ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN	2
AGRADECIMIENTOS	3
DEDICATORIA	4
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN	8
1.1 PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	8
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.2.1 OBJETIVO GENERAL	11
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.3 ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN	12
CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL	14
2.1 MARCO CONTEXTUAL SOCIAL Y NORMATIVO	14
2.1.1 DIAGNÓSTICO SOCIAL	14
2.1.2 PROGRAMA O PROYECTO MATERIA DE INVESTIGACIÓN	21
2.1.3 CONTEXTO NORMATIVO, DOCUMENTOS Y LINEAMIENTOS DE POLÍTICA	23
2.1.4 SÍNTESIS DE INVESTIGACIONES RELACIONADAS	24
2.2 MARCO TEÓRICO	27
2.2.1 ENFOQUES	27
2.2.1.1 ENFOQUE DE DESARROLLO DE CAPACIDADES	28
2.2.1.2 ENFOQUE DE DESARROLLO HUMANO	28
2.2.2 PRINCIPALES CONCEPTOS	29
2.2.2.1 JUVENTUD	29
2.2.2.2 EL EMPLEO DE LOS Y LAS JÓVENES	30
2.2.2.3 EMPLEO DECENTE EN LAS Y LOS JÓVENES	32
2.2.2.4 EL TRABAJO DECENTE Y LAS POLÍTICAS DE TRABAJO DECENTE JUVENIL	33
CAPÍTULO 3. DISEÑO METODOLÓGICO	35
3.1 ESTRATEGIA METODOLÓGICA	35
3.2 DISEÑO MUESTRAL	36

3.3	VARIABLES E INDICADORES	37
3.4	UNIDADES DE ANÁLISIS	39
3.5	FUENTES DE INFORMACIÓN	39
3.6	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	40
3.7	PROCEDIMIENTOS DE INFORMACIÓN	40
	3.7.1 PROCEDIMIENTO DE LEVANTAMIENTO DE DATOS	40
	3.7.2 PROCEDIMIENTO DE PROCESAMIENTO DE DATOS	41
	3.7.3 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	42
CAPÍTULO 4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS		42
4.1	CAUSAS DE LA DESERCIÓN EN EL PROCESO DE INTEGRACIÓN LABORAL DE LOS JÓVENES CAPACITADOS	42
4.2	ESTRATEGIAS DEL PROGRAMA PARA PROMOVER EL DESARROLLO DE CAPACIDADES EN LOS JÓVENES EN PROCESO DE INSERCIÓN LABORAL	48
4.3	EXPECTATIVAS DE LOS JÓVENES USUARIOS DEL PROGRAMA, RELACIONADOS CON SU PERMANENCIA	51
4.4	PERCEPCIONES DE LOS JOVENES USUARIOS DEL PROGRAMA JÓVENES EN LA RUTA	53
4.5	PROCESO DE MONITOREO QUE EL PROGRAMA HA CONSIDERADO PARA EL CRECIMIENTO LABORAL Y PERSONAL DE LOS JÓVENES USUARIOS	55
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		58
5.1	CONCLUSIONES	58
5.2	RECOMENDACIONES	59
CAPÍTULO 6. PROPUESTA DE SOLUCIÓN		60
6.1	TÍTULO DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN	60
6.2	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	60
6.3	OBJETIVOS	60
	6.3.1 OBJETIVO GENERAL	60
	6.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	60
6.4	DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN	60
	6.4.1 COMPONENTES	60
6.5	ACTIVIDADES DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN	63

BIBLIOGRAFÍA	65
ANEXO 1: Matriz de operacionalización del monitoreo por resultados	69
ANEXO 2: Matriz de monitoreo por resultados	71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 PEA ocupada juvenil con empleo formal e informal y tasa de empleo informal, según características demográficas, 2008 y 2018.	18
Tabla 4.1 Número y porcentaje de jóvenes que desertaron de Jóvenes en la Ruta	44
Tabla 4.2 Deserción de los jóvenes en Rutas de Lima según motivo	44
Tabla 4.3 Cobertura por plaza de los institutos públicos	48
Tabla 4.4 Cumplimiento de expectativas	52
Tabla 4.5 Percepciones sobre el programa	53
Tabla 4.6 Presencia de monitoreo en el programa Jóvenes en la Ruta	57

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1 Sistema de monitoreo y seguimiento de los indicadores de los objetivos de desarrollo sostenible	15
Gráfico 2.2 Distribución de la población juvenil, según condición de actividad, 2018.	16
Gráfico 2.3 PEA ocupada juvenil con empleo formal e informal dentro y fuera del sector informal, 2018.	17
Gráfico 2.4 San Juan de Miraflores: Adultos jóvenes (18 a 29 años) por condición de actividad, 2005.	19
Gráfico 2.5 Banco de Información Distrital	20
Gráfico 4.1 Proceso de Monitoreo	55

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Una de las políticas principales del Estado, es la promoción y generación de empleo decente, el que permita mejorar la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, alineados con esta política, empresas privadas han implementado como parte de sus ejes de responsabilidad social, la capacitación y contratación de jóvenes del área de influencia de sus intervenciones.

Se define al trabajo decente para todos como “el trabajo productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana” (Somavía, 2014, p. 371). Asimismo:

“[El trabajo decente] es la piedra angular de la justicia social y de un desarrollo social y económico equilibrado. Promueve el espíritu empresarial, el desarrollo de empresas y también la creación de empleos que proporcionen una vida decente a los trabajadores y sus familias y que respeten los derechos fundamentales en el trabajo, entre ellos la no discriminación, el acceso a protección social y la participación en el diálogo social” (Somavía, 2014, p. 371).

Según Somavía, los cuatro pilares sobre los que se construye el empleo decente son “las normas y principios y derechos fundamentales en el trabajo, el empleo, la protección social y el diálogo social” (2014: 25). Para Somavía, estos tienen falencias tanto a nivel nacional como internacional. Entonces, el trabajo decente es un instrumento que no se puede aplicar de manera estándar para todos, ya que las prioridades “variarán según los niveles de desarrollo, las tradiciones históricas, las estructuras institucionales y los contextos regionales” (2014: 25).

La atención de esta problemática está puesta de manifiesto en el punto ocho de los “objetivos de desarrollo sostenible, cuya finalidad es promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos”. (PNUD 2020).

Con la finalidad de contribuir con las políticas del estado, los ODS y con los planes de manejo socioambiental de los estudios de impacto ambiental, la concesionaria Rutas de Lima, como parte de sus programas de responsabilidad social, desde el año 2013 viene implementando el programa Jóvenes en la Ruta.

Jóvenes en la Ruta, es un programa de capacitación e inserción laboral que tiene la finalidad de incrementar las oportunidades de incorporación al mercado laboral de jóvenes (entre las edades de 18 años a 30 años), procedentes de los distritos del área de influencia de su operación.

Debido a que la empresa Rutas de Lima, tiene un contrato de concesión por 30 años y es la encargada de ejecutar obras, operar y mantener los tres ejes viales principales de acceso a la ciudad de Lima y también debe administrar los peajes dentro de la concesión, dónde se trabaja las 24 horas del día y los 365 días del año, la empresa evalúo estrategias que le permita contar con una bolsa de empleo importante, para cubrir los puestos de trabajo que demande el área de recaudación.

El área de recaudación cuenta con el mayor número de colaboradores de la empresa, puesto que debe cubrir los 3 turnos de trabajo y para los meses de enero a abril (plan verano), la contratación de personal se incrementa, ya que es necesario la apertura de más unidades de peajes en las plazas, para que el servicio al usuario sea fluido.

Desde el año 2013 que se implementó el programa al cierre del año 2019, se han capacitado a 645 jóvenes en cursos de protocolo de atención al cliente, calidad de servicio, labor del impulsador y recaudador, clasificación vehicular, identificación de billetes falsos, manejo de caja, seguridad vial y salud y también se presenta la cultura organizacional de la empresa, las capacitaciones han sido lideradas por un equipo especializado, quiénes han evaluado en todo el proceso de capacitación el aprendizaje y compromiso de cada joven, se tiene como un dato importante que del total de jóvenes capacitados 511 jóvenes, han logrado insertarse de manera inmediata a los puestos de trabajo que ofrece la concesionaria.

Sin embargo, los esfuerzos realizados hasta la edición 2019 del programa Jóvenes en la Ruta, no ha permitido que la concesionaria Rutas de Lima, mediante el área de Responsabilidad Social, alcance los objetivos esperados, debido a que alrededor del 25% de jóvenes capacitados y calificados para cubrir los puestos de trabajo, no continúan con en el proceso de afiliación.

Este número importante de jóvenes que desertan en el proceso de contratación genera que se tomen otras alternativas para cubrir los puestos de trabajo requeridos por el área de recaudación, por tal motivo se debe recurrir a la contratación de personal que no necesariamente ha recibido la capacitación requerida para el puesto de trabajo, por lo

que le tomará mayor tiempo adaptarse a sus funciones. Asimismo, se suma el impacto económico, debido a que la empresa ha asumido una inversión por cada integrante capacitado y al concluir con la etapa de capacitación no todos los jóvenes usuarios continúan con el proceso.

El estudio analiza la política social del empleo decente y desarrollo humano, que promueve que jóvenes de bajos recursos del distrito de San Juan de Miraflores, tengan la oportunidad de acceder a puestos de trabajo formal.

Asimismo, se investigará los resultados, controles y monitoreos de la implementación del programa Jóvenes en La Ruta y de qué manera contribuye en el desarrollo de capacidades de los jóvenes del área de influencia de la concesión.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

El programa elegido, Jóvenes en la Ruta, está ligado al objetivo ocho del desarrollo sostenible, trabajo decente y crecimiento económico, pues busca insertar al mercado laboral formal a jóvenes de escasos recursos que no han tenido oportunidad de continuar con sus estudios y que no se encuentran trabajando o cuentan con empleos informales.

De esta manera los jóvenes pueden acceder a un empleo digno que además les ofrece oportunidades de crecimiento personal y profesional. Cabe resaltar que este programa va dirigido a hombres y mujeres con la finalidad de que ambos puedan desarrollarse en el ámbito laboral.

Este programa es interesante en la medida en que el sector privado también desarrolla estrategias con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población de su área de influencia; ello no solo para cumplir con los compromisos establecidos en los instrumentos de gestión ambiental, sino también para generar valor compartido e ingresar en una dinámica en la que todos ganan.

En ese sentido, la pregunta que nos hemos planteado es la siguiente.

Pregunta de investigación general

¿Cuáles son los factores que limitan el logro de los objetivos del programa Jóvenes en la Ruta en relación con la promoción del empleo decente para jóvenes del área de influencia de su operación?

Esta pregunta se relaciona directamente con el desafío de investigación en Gerencia Social de justicia, igualdad y derechos humanos, pues promueve el derecho al trabajo formal, fortaleciendo las capacidades de los jóvenes para así lograr su inserción en el mercado laboral, principalmente en jóvenes provenientes del área de influencia de la concesión y que no tienen mayores oportunidades de educación para enfrentarse al mundo laboral.

Preguntas de Investigación específicas

- ¿Cuáles son las causas de la deserción en el proceso de integración laboral de los jóvenes capacitados en el programa?
- ¿Cuáles son las estrategias del programa para promover el desarrollo de capacidades en los jóvenes en proceso de inserción laboral?
- ¿Cuáles son los intereses, expectativas y percepciones de los jóvenes usuarios que permanecen en el programa?
- ¿Cómo es el proceso de monitoreo del crecimiento laboral y personal de los jóvenes usuarios?

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar los factores que limitan el logro de los objetivos del programa Jóvenes en la Ruta en relación a la promoción del empleo decente para jóvenes del área de influencia de su operación, mediante el análisis de las causas de deserción en el proceso de integración laboral, las estrategias del programa para promover el desarrollo de capacidades de los jóvenes e identificando las expectativas, percepciones y el proceso de monitoreo del programa, con la finalidad de formular una propuesta de mejora que permita integrar la visión de los jóvenes para el logro de objetivos del programa.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar las causas de la deserción en el proceso de integración laboral de los jóvenes capacitados en el programa.
- Examinar las estrategias del programa para promover el desarrollo de capacidades en los jóvenes en proceso de inserción laboral.
- Identificar los intereses, expectativas y percepciones de los jóvenes usuarios del programa
- Analizar el proceso de monitoreo que el programa ha considerado para el crecimiento laboral y personal de los jóvenes usuarios.
- Formular una propuesta de mejora continua que permita integrar la visión de los jóvenes para el logro de objetivos del programa

1.3 ÁMBITO DE LA INVESTIGACIÓN

El empleo decente juvenil, representa una prioridad en los países en crecimiento económico, debido a que esta población es un activo importante que coopera y es de suma importancia en el desarrollo de los países que cuentan con poblaciones jóvenes y que generan gran demanda de mano de obra.

De ahí que se han definido objetivos de la tesis que permitan analizar a profundidad la iniciativa de la empresa Rutas de Lima, a partir de la implementación de su programa de inserción laboral denominado Jóvenes en la Ruta. Este busca mejorar la competencia laboral de jóvenes, hombres y mujeres cuyas edades fluctúan entre los 18 y 30 años de escasos recursos económicos, se encuentren en situación de desempleo y provengan de los distritos del ámbito de intervención de la empresa Rutas de Lima.

Jóvenes en la Ruta en su primera etapa de implementación capacitó a jóvenes procedentes del distrito de San Juan de Miraflores, teniendo como participantes a los estudiantes del Instituto Tecnológico Gilda Ballivian Rosado y jóvenes del distrito que eran convocados por dirigentes locales del mismo.

Según información del censo del INEI del 2017, el distrito de San Juan de Miraflores tiene una población de 432.122 habitantes; de los cuales 194.455 cuentan con empleo, 164.206 están en situación de subempleo y un total de 73.461 en condición de desempleo.

De acuerdo con datos del INEI, en zonas urbano – marginales de San Juan de Miraflores, hay 18619 jóvenes cuyas edades se encuentran entre 18 a 29 años de edad. De esta cifra, 5556 (29.8%) no estudian ni trabajan, 9690 (52%) se dedican a trabajar, 2310 (12.4%) se dedican a estudiar, 966 (5.2%) estudian y trabajan y 97 (0.5%) no especificaron a que actividad se dedican (INEI 2017).

Las etapas de desarrollo del programa, se inician con la convocatoria, espacio en el que se invita a participar en el programa a los jóvenes, luego se realiza la selección de participantes mediante una reunión de introducción del programa y en ese espacio el equipo de Recursos Humanos aplica una evaluación básica para identificar a jóvenes que muestren habilidad con operaciones numéricas, debido a que su labor será en la recaudación de los peajes de la empresa, luego está el proceso de capacitación teórica - practica y evaluación, que se efectúa de manera simultánea y finalmente el proceso de contratación que implica examen médico ocupacional y presentación de documentos como son los antecedentes policiales y penales.

Sobre los resultados del programa y en los años que abarca el estudio, la deserción para el 2018 fue del 27% y 24% para el año 2019, que significan entre 15 y 20 jóvenes que no lograron culminar el proceso de Jóvenes en la Ruta.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Esta investigación aporta al campo de la Gerencia Social en la medida en que ahonda en las razones por las cuáles un programa de empleo juvenil aparentemente atractivo no logra cumplir con sus objetivos de contratación y desarrollo; ello en un contexto social en el que la falta de oportunidades de empleo juvenil configura una problemática social.

A través de esta investigación, se presenta una estrategia de solución a este tipo de problemas que se pueden presentar en programas o proyectos en los que los gestores sociales se encuentran involucrados. Este análisis permitirá identificar los factores que imposibilitan el éxito de este tipo de programas y brindará herramientas para resolver los problemas que se presenten durante su ejecución.

CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL

2.1 MARCO CONTEXTUAL SOCIAL Y NORMATIVO

2.1.1 DIAGNÓSTICO SOCIAL

Durante los años de la década de los noventa un gran número de personas pertenecientes a la población económicamente activa ingresó al mercado laboral a través del autoempleo y la informalidad como una forma de generar recursos de subsistencia. Los puestos de trabajo se vieron ocupados por quienes contaban con mayor educación y capacitación; es decir, en aquellos que contaban con una mejor calificación y formación. Bajo esta lógica, los jóvenes que se encontraban en situación de pobreza eran quienes mayor desventaja tenían para competir en el mercado laboral, limitando también la promoción de su capital humano lo que limita el ingreso adecuado al mercado de trabajo (Saavedra 2001 en Tejada 2004).

Actualmente, esta situación continúa siendo bastante similar a pesar de que una de las políticas principales del Estado, es la promoción y generación de empleo decente, que permita mejorar la calidad de vida de los jóvenes y sus familias. Actualmente se vienen realizando esfuerzos, para reducir la tasa de desempleo, sobre todo en la población juvenil.

Sin embargo, los programas que se vienen implementando a nivel de Estado como en el sector privado, aún no son suficientes para promover la generación de empleo decente, el nivel de intervención e impacto no es significativo, debido a que las oportunidades para obtener un trabajo decente aún son reducidas, las iniciativas están desarticuladas, lo que limita los resultados y también se generan duplicidad de trabajo.

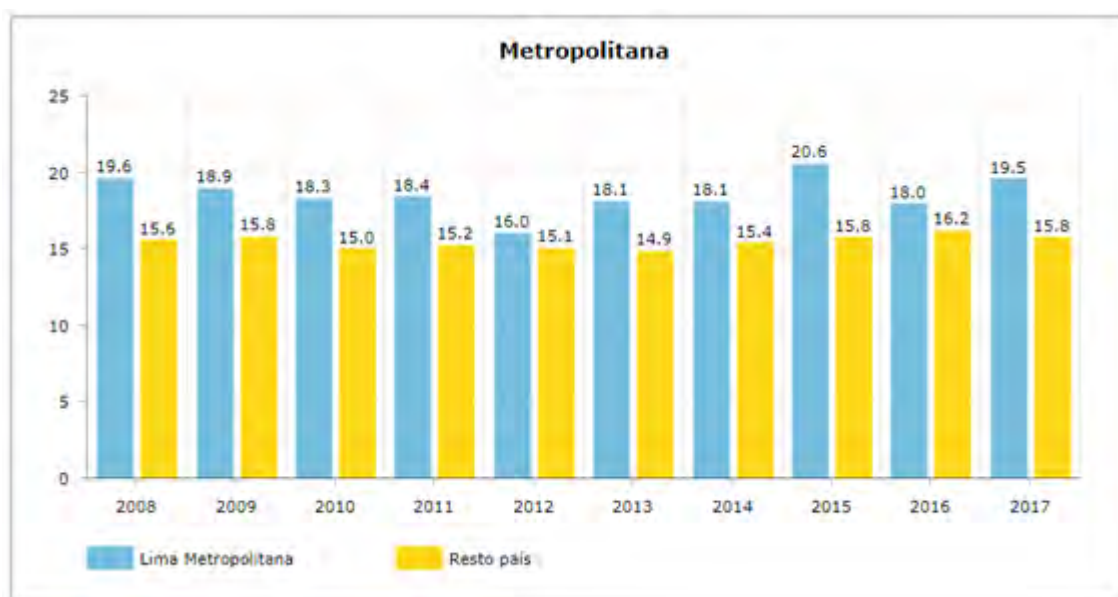
Según la OIT el porcentaje de jóvenes o personas mayores se encuentran laborando de manera informal, alrededor de 77,1%; es decir, que en el mundo 3 de cada 4 jóvenes o personas mayores están empleadas de manera informal y es esta una de las maneras de conseguir trabajo en países en desarrollo. (2018).

De acuerdo con data recogida por el diario Gestión, quienes citan a la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en el 2018 “más de un millón de jóvenes peruanos de entre 14 a 25 años de los cerca de seis millones que viven en el país son desempleados”

(Diario Gestión 2021). Ello ubica la tasa de desempleo juvenil aproximadamente en 18%.

A continuación, el gráfico “Sistema de monitoreo y seguimiento de los indicadores de los objetivos de desarrollo sostenible” (ver gráfico 2.1)

Gráfico 2.1 Sistema de monitoreo y seguimiento de los indicadores de los objetivos de desarrollo sostenible



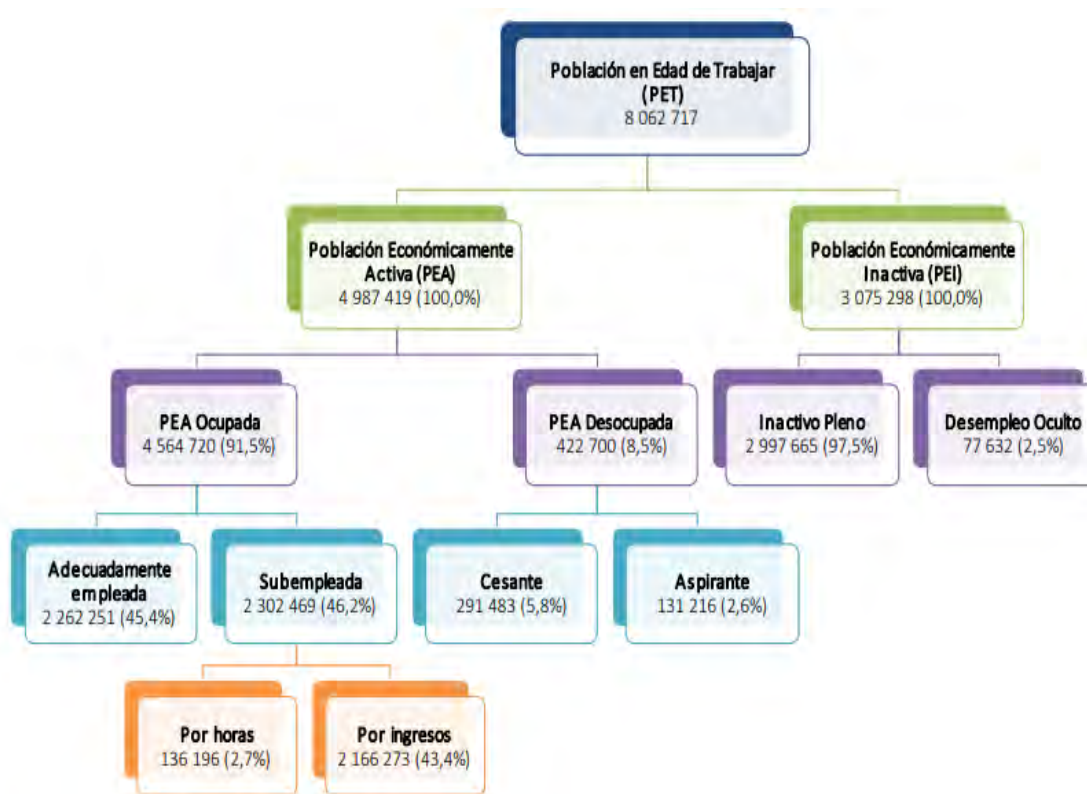
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática–Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO).

Gráfico: Jóvenes (de 15 a 24 años) que no estudian, no tienen empleo ni reciben capacitación

Según el informe anual del empleo juvenil del Ministerio de Trabajo del año 2018, “la población en edad de trabajar (PET) juvenil de 15 a 29 años, fue de 8 millones 62 mil 717 personas, de las cuales 4 millones 987 mil 419 conformaron la Población económicamente activa (PEA), donde 4 millones 564 mil 720 fueron parte de la PEA ocupada y 422 mil 700 la PEA desocupada. El segmento restante de la PET lo conformó la Población Económicamente Inactiva (PEI), con un total de 3 millones 75 mil 298 jóvenes”. (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2018, p. 8).

Un dato que llama la atención es que la población juvenil según condición de actividad en el 2018, el 46.2% de la PEA ocupada se encuentra subempleada principalmente por contar con ingresos menores al establecido (ver gráfico 2.2).

Gráfico 2.2 Distribución de la población juvenil, según condición de actividad, 2018.



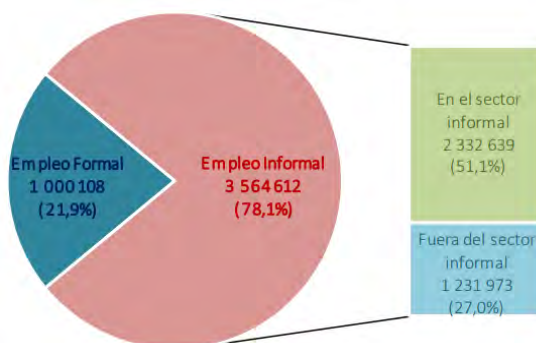
Fuente: Informe anual del Empleo juvenil en el Perú (2018).

Estos datos reflejan la situación laboral de los jóvenes en la actualidad, cabe resaltar que además en el mismo informe se detalla que la calidad del empleo juvenil del Perú es considerada como mala, pues el 75,2% de los jóvenes trabajaron en empleos de mala y muy mala calidad (Informe anual del Empleo juvenil en el Perú 2018: 8). Ello significa que no cuentan con beneficios laborales, sueldos bajos, tampoco tienen estabilidad laboral y trabajan más horas de las establecidas. Esto también se produce porque el buscar un trabajo que cumpla con las expectativas del trabajador significa un costo elevado, por lo cual los jóvenes deciden aceptar empleos de baja calidad.

“Esta falta de calidad del empleo es uno de los problemas más llamativos que enfrenta la juventud en el ámbito laboral, ya que existe una gran heterogeneidad de jóvenes con problemas específicos, los cuales no son tomados en cuenta como tener hijos, limitaciones para iniciar un emprendimiento o porque experimentan un proceso migratorio” (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2018, p. 26).

También, resulta importante mencionar que en este informe se detalla que el 78.1% de los trabajadores jóvenes tuvieron un empleo informal, esta tasa de empleo informal es más alta en mujeres pues llega al 79% (Informe anual del Empleo juvenil en el Perú 2018: 8) y la situación es aún más alarmante si se trata de jóvenes que solo lograron alcanzar el nivel primario, pues 95,2% de ellos se encuentran empleados de manera informal. (ver gráfico 2.3).




Gráfico 2.3 PEA ocupada juvenil con empleo formal e informal dentro y fuera del sector informal, 2018.



Fuente: Informe anual del Empleo juvenil en el Perú (2018)

Según el MINTRA, del reducido porcentaje de jóvenes que logra insertarse en el mercado laboral formal, estos fueron principalmente hombres, casi todos pertenecientes a la zona urbana y que lograron contar con educación superior universitaria; de forma parecida, los jóvenes con trabajos informales fueron en su mayoría hombres provenientes de zonas urbanas y con educación secundaria. (ver tabla 2.1)

Tabla 2.1 PEA ocupada juvenil con empleo formal e informal y tasa de empleo informal, según características demográficas, 2008 y 2018.

Características demográficas	Formal		Informal		Tasa de empleo informal		Variación
	2008	2018	2008	2018	2008	2018	
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	86,7	78,1	 -8,6
Sexo							
Hombre	63,9	59,3	55,4	57,0	85,0	77,4	 -7,6
Mujer	36,1	40,7	44,6	43,0	89,0	79,0	 -10,0
Área de residencia							
Urbano	95,3	96,6	67,4	72,0	82,2	72,7	 -9,5
Rural	4,7	3,4	32,6	28,0	97,8	96,7	 -1,1
Nivel educativo alcanzado							
Hasta primaria 1/	2,5	1,9	19,1	10,8	98,1	95,2	 -2,9
Secundaria	39,5	28,8	57,4	56,2	90,5	87,4	 -3,1
Superior no universitaria	28,6	31,5	14,0	15,3	76,2	63,4	 -12,8
Superior universitaria	29,4	37,7	9,6	17,7	68,1	62,6	 -5,5

Fuente: Informe anual del Empleo juvenil en el Perú (2018)

Se puede apreciar que los porcentajes referentes al trabajo informal de los jóvenes continúan siendo bastante altos y que son los jóvenes con menor nivel educativo y de áreas rurales quienes más sufren la falta de oportunidades para conseguir empleos dignos.

En este mismo informe, se presenta que un joven empleado en el mercado formal obtuvo en promedio una remuneración de S/1,934.00 a diferencia de un joven empleado informalmente que alcanzó un ingreso promedio de S/863.00 por debajo del sueldo mínimo vital establecido de S/930.00.

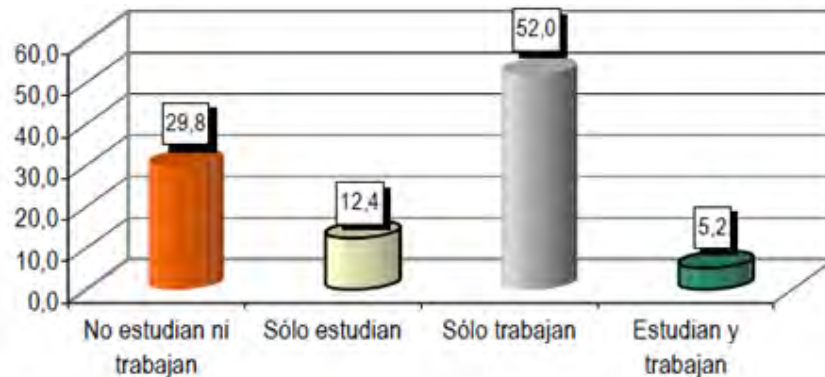
Desde el Estado se han realizado esfuerzos para mejorar la empleabilidad de los jóvenes a través de programas como Jóvenes Productivos, de capacitación laboral, con la finalidad de facilitar la inserción laboral de jóvenes de escasos recursos, ello a través de talleres de capacitación técnica.

De la misma manera, desde el sector privado también se van generando propuestas para la inserción laboral juvenil, en pro de mejorar las condiciones laborales de jóvenes de escasos recursos que no han tenido la oportunidad de continuar con estudios más allá del nivel secundario.

El grupo objetivo para nuestro análisis es la población juvenil del distrito de San Juan de Miraflores, quienes se encuentran sin empleo o se encuentran laborando en trabajos informales. Según información del censo del INEI del 2017; El distrito de San Juan de Miraflores tiene una población de 432.122 y cuenta con una población empleada de

194.455 habitantes, una población subempleada de 164.206 habitantes y un total de 73.461 desempleados.

Gráfico 0.4 San Juan de Miraflores: Adultos jóvenes (18 a 29 años) por condición de actividad, 2005.



FUENTE: INEI- Registro y Caracterización de la Población en Riesgo-Programa de Lucha contra la Pobreza en Zonas Urbano Marginales de Lima Metropolitana (PROPOLI).

El distrito de San Juan de Miraflores se establece como tal el 12 de enero de 1965 a través de la Ley N° 15382 durante el gobierno de Fernando Belaunde Terry. El distrito tiene una extensión de 23.98 km². Sus límites son al norte con Santiago de Surco y La Molina, por el Este con Villa María del Triunfo, al Sur con el distrito de Villa El Salvador y al Oeste con Chorrillos (Municipalidad de San Juan de Miraflores 2021). En el siguiente mapa aparece la ubicación del distrito así como sus límites distritales.

Gráfico 2.5 Banco de Información Distrital



Fuente: Límites Distritales de San Juan de Miraflores. Tomado de Map-Peru, 2019. Recuperado de: <https://map-peru.com/es/mapas/ficha-distrito-de-san-juan-de-miraflores>

Según la página web de la Municipalidad de San Juan de Miraflores, el distrito es heterogéneo. Dentro de este se ubican seis zonas territoriales de planificación que son: Pamplona Alta, Pamplona Baja, zona urbana, María Auxiliadora, Pampas de San Juan y Panamericana Sur. (Municipalidad de San Juan de Miraflores 2019).

A continuación, se hará una descripción de lo que comprenden estas zonas. La zona llamada Pamplona Alta está ubicada en la parte norte del distrito en unos cerros del mismo nombre con geografía accidentada. Según estimaciones de la Municipalidad de San Juan de Miraflores tiene unos 95 000 habitantes y limita con Santiago de Surco, La Molina y Villa María del Triunfo. (Municipalidad de San Juan de Miraflores 2021).

En la parte central del distrito, se encuentra Pamplona baja, franja que se encuentra entre la avenida Defensores de Lima y avenida Los Héroes. Respecto a los límites que tiene, estos son: Villa María del Triunfo y Surco. También esta zona alberga a Ciudad de Dios y se estima su población en 35 000 habitantes (Municipalidad de San Juan de Miraflores 2021).

Respecto a la zona urbana puede decirse que es el sector más “moderno” del distrito, el que tiene mayores equipamientos y está ubicado en la parte central posee una

población de 103, 950 habitantes y se encuentra conformado por la zona de María Auxiliadora, la zona Pampas de San Juan y en el sur del distrito está la zona Industrial (Municipalidad de San Juan de Miraflores 2021).

Por otro lado, en la parte oeste del distrito se ubica el sector Panamericana Sur con una extensión de 6 km y que comprende la franja derecha de esta carretera. Su población es de aproximadamente 45000 habitantes (Municipalidad de San Juan de Miraflores 2021).

Una última zona es la correspondiente al límite con el distrito de Santiago de Surco, denominada como Urbanizaciones residenciales Monterrico Sur. Esta zona se ha visto en problemas respecto a la delimitación limítrofe entre San Juan de Miraflores y Santiago de Surco. Asimismo, puede decirse que alberga al 4% de población del distrito (Municipalidad de San Juan de Miraflores 2021).

De acuerdo con Acuña, Apaza, García y Medina, como mencionan en el Planeamiento Estratégico del distrito de San Juan de Miraflores, este distrito se caracteriza por “tener una mayor actividad comercial, es beneficiado por su ubicación geográfica y se constituye como una puerta de ingreso hacia otros distritos del Sur de Lima” (Acuña, Apaza, García y Medina 2012: 4).

Según estos mismos autores, la concentración de la actividad económica y comercial se encuentra alrededor de los principales ejes viales como Pista Nueva o Salvador Allende, avenida Pachacútec, San Juan, de los Héroes y Panamericana Sur. A ello se suma el área comprendida por Ciudad de Dios, una centralidad de Lima Sur, que es considerado a su vez uno de los mercados más grandes de Latinoamérica (Acuña, Apaza, García y Medina 2012).

Con relación a los niveles socioeconómicos predominantes en el distrito, según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados, la mayoría de la población (65%) se encuentra en los niveles socioeconómicos C y D (APEIM 2020).

2.1.2 PROGRAMA O PROYECTO MATERIA DE INVESTIGACIÓN

Programa de inserción laboral: “Jóvenes en la Ruta” es un programa de formación e inserción laboral que busca mejorar la competencia laboral de jóvenes procedentes de los distritos del área de influencia de la concesionaria Rutas de Lima, con la finalidad de ser incorporados a la empresa de acuerdo con requerimiento interno y después de haber concluido satisfactoriamente con el proceso de capacitación y evaluación.

El objetivo del programa es capacitar a jóvenes, hombres y mujeres cuyas edades fluctúan entre los 18 y 30 años, sean de escasos recursos, se encuentren en situación de desempleo y provengan de los distritos del ámbito de intervención de la concesionaria.

Asimismo, el programa busca fortalecer habilidades, desarrollar capacidades y promover nuevas competencias con foco en el desarrollo personal y profesional de los jóvenes, para incrementar sus oportunidades de incorporación al mercado laboral formal.

Jóvenes en la Ruta, en su primera etapa de implementación capacitó a jóvenes procedentes del distrito de San Juan de Miraflores, para el área de recaudación de la empresa y por su creciente demanda de personal, actualmente su cobertura de convocatoria fue ampliada y alcanza a los distritos de Villa El Salvador y Villa María del Triunfo.

Las etapas de desarrollo del programa son: convocatoria, selección de participantes, proceso de capacitación, evaluación y contratación, todo el proceso tiene la duración de un mes y se realiza en el mes de octubre de cada año, con la finalidad de que el personal ingresante inicie labores el primer día de diciembre y su contrato es extendido hasta el mes de marzo del año siguiente.

Asimismo, es importante mencionar que los jóvenes que concluyen con el proceso mencionado anteriormente trabajarán medio tiempo y los días de mayor flujo en las casetas de peaje, puesto que su labor es la recaudación y el proceso de capacitación los prepara para brindar un servicio de calidad en el cobro de peajes a los usuarios de la vía.

Al concluir el periodo que la empresa llama Plan Verano, que es el mes de marzo de cada año, a varios de los jóvenes se les ofrece la ampliación de su contrato laboral bajo la modalidad de contrato de jornada completa. Este grupo seleccionado representa a los jóvenes que han demostrado compromiso y responsabilidad con su trabajo y la empresa, siendo este el primer paso para su crecimiento laboral dentro de la organización.

En cuanto a los resultados del programa, se tiene como información que desde el año 2013 que se inició con la implementación a la fecha, un promedio del 25% de jóvenes que participan en el programa Jóvenes en la Ruta abandonan el proceso de

capacitación. Asimismo, para los años que abarca el estudio, la deserción para el 2018 fue del 27% y 24% para el año 2019, lo cual significa que entre 15 y 20 jóvenes no lograron culminar el proceso de capacitación laboral respectivamente.

2.1.3 CONTEXTO NORMATIVO, DOCUMENTOS Y LINEAMIENTOS DE POLÍTICA

Respecto a las Políticas Nacionales de Empleo del Ministerio de Trabajo, resulta pertinente mencionar el punto N°3 de la Política 02 “Promover el empleo para los y las jóvenes que les permita construir trayectorias de empleo decente, también el punto N° 1 de la Política 03 “Promover la educación para el trabajo, la formación técnica y profesional de calidad y pertinente, con enfoque de género”.

El 22 de setiembre de 2009 se aprobó el Plan Sectorial de Acción para la Promoción del Empleo Juvenil 2009 - II al 2012 - I, que se enfocaba en facilitar la inserción laboral de los jóvenes en el mercado, ello en un marco de empleo decente; este plan contenía cuatro grandes ejes: empleo, empleabilidad, emprendimiento y equidad. Este plan se desarrolló hasta el 2012, luego de ello no se registraron iniciativas de similar envergadura.

En la línea de lo que se ha mencionado hasta aquí, respecto a lo laboral, la Ley N°28518 refiere que las personas tienen el derecho de acceder sin discriminación y en iguales condiciones a participar en modalidades formativas que les generen mejoras en la empleabilidad en el mundo laboral (Congreso de la República 2005).

Desde el sector privado existen los programas de empleo local que funcionan como política de Responsabilidad Social Empresarial y que muchas empresas incluyen en sus estudios de impacto ambiental como compromisos en favor de las áreas de influencia directa de sus proyectos. Cabe mencionar que el cumplimiento de estos compromisos ambientales y sociales son monitoreados por el OEFA (Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental) y que, si no son cumplidos de manera adecuada, las empresas pueden ser sancionadas a través de multas.

La creación del programa Jóvenes en la Ruta se enmarca en las políticas de responsabilidad social empresarial y, a pesar de ser una iniciativa promovida desde el sector privado, ha recogido puntos de las políticas nacionales de empleo juvenil, tales como la promoción del empleo y la formación técnica y profesional; además de brindar oportunidades de formación a través de los convenios de prácticas profesionales.

2.1.4 SÍNTESIS DE INVESTIGACIONES RELACIONADAS

En el 2013, Julcahuanga presentó la tesis “Evaluación de las estrategias de capacitación del programa de capacitación laboral juvenil Projovent, para la inserción laboral de jóvenes entre 16 a 24 años en la ciudad de Piura”. Esta investigación buscaba conocer la incidencia de las estrategias de capacitación en el futuro laboral de los jóvenes, pues solo el 30% de los jóvenes capacitados por este programa logró insertarse laboralmente.

Para Julcahuanga (2013), la capacitación resulta fundamental y necesaria en la medida que brinda un conjunto de competencias que permiten a los individuos mejorar su productividad laboral y con ello la mejora de sus ingresos; sin embargo, no debe sólo limitarse a la inserción laboral sino también brindar herramientas que les permiten adaptarse y permanecer en sus puestos de trabajo.

Entre los hallazgos, se descubrió que la adquisición de insumos y materiales es importante, pero no suficiente para desarrollar habilidades técnicas, por lo que varios de ellos no logran adquirir las habilidades y destrezas necesarias para desempeñar el trabajo.

Además de las capacitaciones, resulta fundamental que exista un proceso de inserción laboral de estos jóvenes a empresas que requieran sus servicios, esta es una de las principales quejas de los usuarios del programa, pues no tienen soporte en el proceso de búsqueda de empleo y proceso de inserción al mercado laboral; ya que son pocas las empresas que dan oportunidades de trabajo a estos jóvenes.

Tampoco se cuenta con acompañamiento para que los jóvenes puedan trabajar bajo presión al ser insertados en el mercado laboral y que no presenten dificultades para adaptarse al sistema laboral, esto demuestra que los talleres realizados no fueron suficientes para lograr una inserción adecuada de estos jóvenes.

Orihuela (2019) sustentó la tesis “Análisis de los factores que influyen en la inserción laboral. Caso: Usuarios del Programa Nacional de Empleo Juvenil ‘Jóvenes Productivos’ del distrito de Ate en Lima Metropolitana durante el 2016”. En esta investigación, se estudia el caso de una política estatal en materia de empleo juvenil ejecutado por el MINTRA, cuyo objetivo es mejorar la empleabilidad en jóvenes de 15 a 29 años en situación de pobreza y vulnerabilidad; por lo que imparten formación laboral para que puedan insertarse al mercado.

Este estudio busca conocer los factores que influyen en la inserción laboral en los jóvenes usuarios del programa del distrito de Ate. Entre los hallazgos se destaca la deficiente planificación de actividades y falta de articulación con actores y sectores involucrados. También se evidencia deserción en la etapa de capacitación y limitada supervisión o monitoreo durante el proceso, además de la falta de motivación tanto de los usuarios como de los docentes del programa. Se encontró también que los jóvenes no reconocían directamente los beneficios del programa y que no existía una adecuada organización dentro del mismo. Finalmente, el haber participado en este programa no ha generado grandes diferencias en relación con la mejora de condiciones socioeconómicas.

Otro punto importante que resalta el autor es la necesidad de que un programa cuente con políticas y lineamientos para la implementación. La alta dirección debe trazar metas y objetivos en relación con los valores de la empresa y lograr la articulación con las áreas de esta. También debe contar con un sistema de monitoreo que permita medir los logros a corto, mediano y largo plazo.

Finalmente, resalta la necesidad de conocer la percepción de los jóvenes usuarios respecto a la calidad del servicio que se les brindó, las dificultades y limitaciones que se presentaron en el camino, con el objetivo de evaluar la forma en que se ha venido desarrollando el programa y poder implementar mejoras que permitan el cumplimiento de objetivos y el impacto que se espera en la población usuaria.

En el año 2017, Atoche sustentó la tesis “Factores limitantes del empleo para los jóvenes egresados del Programa Nacional de Empleo Juvenil Jóvenes Productivos, de la Provincia de Arequipa, año 2015”. Esta investigación tuvo como objetivo conocer las limitantes que existen para que los beneficiarios del programa Jóvenes Productivos de la Provincia de Arequipa no encuentren empleo o estén subempleados.

Este estudio, identifica como importante el apoyo económico y emocional de las familias como soporte para el desarrollo de capacidades, elemento fundamental con el que estos jóvenes no contaron. Además de que la capacitación técnica que recibieron en el programa no fue suficiente, pues presentaron dificultades para tener éxito al momento de postular a las oportunidades laborales. También tuvieron problemas para mantenerse en el empleo y cumplir con lo que se requería en cada uno de ellos.

Otro problema que se ha identificado a través de este estudio es que no existía dentro del programa un enfoque de género adecuado que brinde mayores posibilidades a las mujeres para poder trabajar. Muchas de ellas son madres solteras a quienes se les dificulta trabajar y atender a sus hijos al mismo tiempo y no han encontrado en este programa el soporte necesario para desarrollarse. Además, los docentes prefieren a los varones al momento de dar facilidades para las prácticas y entrenamiento.

Este programa también presenta problemas en relación con el adecuamiento al público objetivo, pues no considera la diferencia y peculiaridad de este, como lo es el caso de los jóvenes que provienen de zonas rurales a los que les cuesta un poco más el proceso de adaptación.

Finalmente, el sistema de seguimiento a los egresados del programa no resulta ser suficiente para conocer y atender las necesidades y dificultades que presentan los usuarios, pues solo se monitoreó la asistencia y buen comportamiento dentro del centro de trabajo mas no se recoge información acerca de problemas que se puedan ir presentando en el camino, además de la falta de retroalimentación que no permite incluir mejoras en el programa.

En el 2018, Tristán y Vásquez sustentaron la tesis de maestría en Gerencia Social “Deserción laboral de beneficiarios del programa Jóvenes a la Obra: El caso de la empresa textiles Camones, distrito de Puente Piedra - Lima, 2015”. En este estudio se encontró que existía un desencuentro entre el perfil formativo y el que la empresa necesitaba, también se descubrió deficiencias en la implementación del programa, además de expectativas no satisfechas de los jóvenes usuarios.

Entre las principales causas de deserción se encuentran el no concluir con el periodo de los tres primeros meses de prueba, la falta de tiempo para realizar estudios de manera nocturna y disconformidad con la carga laboral; además que los jóvenes manifestaron su disconformidad con la carga de producción que debían realizar, la presión laboral y la poca flexibilidad de los horarios, pues muchos de ellos deseaban realizar otras actividades.

Existe también una incomodidad respecto al bajo nivel de comunicación entre la empresa y los trabajadores al momento de la inserción laboral, hubo un desfase entre las expectativas de los jóvenes y la realidad del trabajo; sin embargo, la mayoría de los jóvenes reconoce a la empresa Camones como un buen lugar para trabajar.

En esta investigación se resalta la importancia del monitoreo y seguimiento en la implementación del programa Jóvenes a la Obra, pues en este solo se realizaba un monitoreo administrativo de logro de cada uno de los procesos, más no se trabajaban las competencias ni el logro de objetivos.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 ENFOQUES

La inserción laboral de jóvenes de escasos recursos, a través del programa Jóvenes en la ruta, puede abordarse desde distintos enfoques; sin embargo, para fines de esta investigación se ha privilegiado el enfoque de desarrollo de capacidades y el enfoque de desarrollo humano.

Desarrollo y libertad

En el siglo XX, Amartya Sen revoluciona la reflexión sobre el desarrollo. Sen propone atender a dos ideas claves: lo que las personas pueden llegar a ser o hacer, es decir, las opciones que poseen, y lo que la persona llega a ser o hacer, refiriéndose a los logros. Así, Sen propone que la calidad de vida debería ser medida por el grado de las libertades alcanzadas (Nussbaum & Sen, 1996).

Entonces, como el desarrollo se mide por el grado de libertades alcanzadas y el trabajo decente promueve oportunidades de libertad y dignidad humana, ambos tienen complementariedad. El trabajo decente serviría para incrementar las oportunidades de realización de las personas.

Además, al ser nuestro caso de estudio los y las jóvenes, cabe destacarse que la juventud es un grupo etario durante el cual la capacidad productiva está en su nivel más alto, e idealmente este grupo debería tener la oportunidad de realizar sus proyectos de vida (CNE, 2019). Por eso, para este grupo etario son centrales las oportunidades y opciones que puedan recibir del entorno.

Por otro lado, es importante señalar que para la viabilidad del desarrollo y el trabajo decente es clave la dimensión institucional. Como señala Sen (2000),

existen instituciones sociales de diferente género –organizaciones ligadas al funcionamiento del mercado, cuerpos administrativos, órganos legislativos, partidos políticos, organismos no gubernamentales, aparatos judiciales, medios de comunicación,

la comunidad en general– que contribuyen con el proceso de desarrollo en tanto que estimulan y apoyan las libertades individuales. El análisis del desarrollo exige una comprensión integrada de los roles de todas estas instituciones y de sus interacciones. También la formación de los valores y el nacer y evolucionar de una ética social son parte del proceso de desarrollo juntamente con el funcionamiento de los mercados y de otras instituciones (Sen 2000: 17).

De esta manera, una buena institucionalidad y la promoción del trabajo decente para la juventud fomentan el desarrollo humano y la ampliación de libertades.

2.2.1.1 ENFOQUE DE DESARROLLO DE CAPACIDADES

Según Nussbaum en Di Tullio (2013) desarrollar las capacidades es realizar aquello que las personas son efectivamente capaces de hacer y ser (Di Tullio 2013:54). Será que esto se realiza según lo que sería una vida de acuerdo con la dignidad del ser humano. Es ahí que se “plantea la idea un mínimo social básico de justicia” (Di Tullio 2013: 54).

Asimismo, según Nussbaum, las capacidades se plantean como base filosófica para una teoría de los derechos básicos de los seres humanos que deben ser respetados y aplicados por los gobiernos de todos los países, como requisito mínimo del respeto por la dignidad humana (Di Tullio 2013: 54).

Como resultado de un adecuado desarrollo de capacidades se tiene una vida saludable y larga. Así como el poder acceder a educación y los recursos necesarios que permitan que se tenga una vida digna (Nussbaum & Sen 1996).

2.2.1.2 ENFOQUE DE DESARROLLO HUMANO

A partir de la década de los noventa, cuando el PNUD presenta un informe de desarrollo humano centrado en la persona que va más allá del nivel de ingreso, ello gracias al aporte de Amartya Sen, quien entre otros propuso un enfoque más amplio del desarrollo humano.

El desarrollo humano se entiende como la expansión de libertades de las personas, «la persona que actúa y provoca cambios y cuyos logros pueden juzgarse en función de sus propios valores y objetivos, independientemente de que los evaluemos o no también en función de algunos criterios externos» (Sen 2000: 35 en Iguíñez 2009:15). Esta

capacidad de los seres humanos se enmarca en el contexto en que el individuo se desarrolla, los recursos con los que cuenta aumentarán o disminuirán las posibilidades de que estas capacidades y libertades sean desarrolladas y ejercidas.

Sen (2000) señala que el desarrollo se puede concebir como un proceso de expansión de libertades; se amplían oportunidades importantes de los individuos, como lo son la vida saludable y prolongada, también el disfrute de un nivel de vida decente. En otras palabras: “El desarrollo tiene que ocuparse más de mejorar la vida que llevamos y las libertades que disfrutamos” (Sen, 2000, p. 31). En ese sentido, la perspectiva de la libertad tendría que estar en el centro del escenario.

2.2.2 PRINCIPALES CONCEPTOS

2.2.2.1 JUVENTUD

Los términos “juventud” y “joven” pueden ser conceptualizados desde distintas perspectivas según el objetivo. Estos objetivos pueden ser socioculturales, educacionales, legales, etc. Además, es necesario ajustar las definiciones a las características socioculturales y contextuales del país estudiado. Es así como la definición debe ser flexible para que se planteen políticas y programas según cada país (Dirven, 2016).

Los organismos internacionales tienen algunas diferencias al delimitar las edades que incluyen el grupo etario de la juventud. El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) señala que el grupo etario de la juventud se encuentra entre los 15 y 24 años, y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y la Organización Iberoamericana de Juventud (OIJ) dicen que la juventud abarca las edades entre los 15 y 29 años (Dirven, 2016).

Frente a esta discusión, Verdera propone que el rango de edad de la juventud para temas de trabajo debe ser hasta los 29 años. Esto debido a que es mejor evaluar los resultados de las experiencias laborales de la juventud hasta esta edad. Si se corta la evaluación hasta los 24 podría ser limitante para el manejo de políticas y programas (Verdera, 2010). Así, en esta investigación los y las jóvenes serán personas de entre 18 y 29 años, edad considerada por el programa Jóvenes en la Ruta, programa estudiado en esta investigación.

Nos enfocamos en trabajar con la juventud, ya que este grupo etario junto con los adultos corresponden a la etapa durante la capacidad productiva es más alta. Asimismo,

según el Consejo Nacional de Educación en la juventud y adultez se afianza la identidad, la cual sirve de base para la formación de relaciones interpersonales y para la implementación y elección de los proyectos de vida. (2019). Por todo esto, durante la juventud y adultez se deberían generar idealmente las opciones y oportunidades para alcanzar el cenit de la capacidad productiva; para tomar responsabilidad del cuidado de personas dependientes como hijas o hijos; y para el ejercicio ciudadano (Consejo Nacional de Educación 2019). Sin embargo, se sabe que las y los jóvenes experimentan en muchos casos, condiciones precarias, por ejemplo, el 8 % de hombres jóvenes y el 10 % de mujeres jóvenes no han terminado la educación básica regular (Consejo Nacional de Educación 2019).

2.2.2.2 EL EMPLEO DE LOS Y LAS JÓVENES

La definición de empleo ha ido cambiando conforme al desarrollo de la sociedad y las formas de trabajo. Para Neffa (1999), el empleo es un vínculo entre una persona y una organización bajo un marco legal, de carácter mercantil, que se intercambia por una remuneración, está normado, cuenta con garantías jurídicas y protección social. Siguiendo esa línea Enríquez y Galindo (2015), mencionan que existen dos tipos de empleo que son formal e informal: el primero significa que las personas tienen una relación laboral reconocida y poseen derechos laborales como la seguridad social; y, por otro lado, el empleo informal comprende a los trabajadores que, si bien reciben una remuneración, no tienen una relación laboral reconocida y no tienen herramientas para que se cumplan sus derechos laborales.

Sen (como se cita en Weller, 2012), por su parte, añade que el trabajar aporta al desarrollo de la sociedad y significa un ingreso económico para las personas y mejora la vida de estas, además que por esta labor se obtiene reconocimiento y satisfacción, también es una forma de integración social.

Por su parte, Dirven (2016) resalta la importancia del empleo en la identidad y el proyecto de vida de las personas, así como en la cohesión e integración social. Él señala:

El empleo sigue siendo un aspecto fundamental de la vida de las personas y es el medio a través del cual los individuos hacen su aporte productivo a la sociedad, adquieren nuevas habilidades, realizan su proyecto de vida, se relacionan con otras personas y obtienen los recursos necesarios para asegurar el bienestar propio y el de sus familias.

La información sobre dónde, cómo y en qué se trabaja sigue siendo fundamental para definir la identidad propia y la del otro. Adicionalmente, el trabajo es un espacio de cohesión e integración social, un aspecto que tiende a unir a personas heterogéneas en torno a propósitos comunes (p. 9).

En suma, para fines de la investigación, definimos empleo como una actividad realizada por una persona de manera consciente en la que existe un vínculo con una organización u otra persona por la cual percibe una remuneración, esta actividad puede o no estar dentro de un marco jurídico que protege sus derechos laborales o no. Y que además aporta al desarrollo de la sociedad, la identidad de las personas y en la cohesión social.

Por otra parte, cuando hay ausencia de empleo, es decir en el desempleo, Marshall (como se cita en Neffa, 1999) señala que se tiene que realizar una división entre las personas que son empleables y quienes no lo son, los primeros eventualmente conseguirán trabajo en cuanto se mejore la situación y los segundos son personas con una baja productividad marginal y necesitan ser asistidos. Y, para Weller (2012), el desempleo es un tipo de exclusión laboral que afecta principalmente a tres grupos como son las mujeres de bajo nivel educativo, los jóvenes que no cuentan con mayor experiencia laboral y también los hombres con un nivel educativo intermedio. En contraste, las personas que han tenido mejores oportunidades de desarrollo educativo tienen mayores probabilidades de encontrar un empleo acorde a sus expectativas.

Además, otro concepto importante es el subempleo. Este puede referirse a trabajos de duración insuficiente, es decir, empleos de tiempo parcial involuntario o de corto plazo (Görg & Strobl, 2001). Diversos estudios indican que hay un gran número de jóvenes subempleados, pues ellos y ellas tienen poco poder para negociar otras condiciones laborales (OIT, 2004).

Entonces, si hablamos específicamente de las y los jóvenes en América Latina y el Caribe se tiene que mencionar que en las zonas urbanas el empleo juvenil se ha precarizado y ha aumentado el subempleo. Algunas de las razones del subempleo son: los costos de despido, los empleadores prefieren despedir a la mano de obra más joven pues son más bajos los costos de despido para los recién entrantes al mercado de trabajo; barreras como la falta de experiencia; entre otros (Dirven, 2016).

Asimismo, gran cantidad de jóvenes tienen empleos de baja productividad, en los cuales las oportunidades de mejora y de adquisición de conocimientos son bajas. Este es un

motivo por el cual muchos jóvenes optan por salir periódicamente del mercado laboral para seguir capacitándose (Dirven, 2016).

2.2.2.3 EMPLEO DECENTE EN LAS Y LOS JÓVENES

El director general de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), Juan Somavia, presentó el concepto de “trabajo decente” en junio de 1999. Desde ese momento la OIT y varios organismos han enriquecido el concepto. De manera predominante, la OIT, señala que:

El trabajo decente resume las aspiraciones de la gente durante su vida laboral. Significa contar con oportunidades de un trabajo que sea productivo y que produzca un ingreso digno, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración a la sociedad, libertad para que la gente exprese sus opiniones, organización y participación en las decisiones que afectan sus vidas, e igualdad de oportunidad y trato para todas las mujeres y hombres. La puesta en práctica del Programa de Trabajo Decente se logra a través de la aplicación de sus cuatro objetivos estratégicos: creación de empleo, derechos en el trabajo, protección y diálogo sociales, con la igualdad de género como objetivo transversal (Somavia 2014:29).

Godfrey (como se cita en Gamero, 2011), por su parte, propone seis dimensiones que amplían las razones por las cuales se puede considerar un trabajo decente. Estas son las siguientes: I) Que existan oportunidades de conseguir trabajo para todas las personas que deseen hacerlo ya sea en la economía regular o en la informal. II) Trabajo en condiciones de libertad; es decir, que las personas puedan elegir libres de condicionamiento en qué desempeñarse y gozan de autonomía para sindicalizarse si así lo desean. III) El trabajo productivo, para que las personas tengan medios para mantenerse a sí mismos y sus familias y que las empresas y países sean competitivos. IV) Equidad en el trabajo, lo que significa un trato justo y de equidad de oportunidades, además de un espacio de trabajo libre de discriminación y que este permita el equilibrio con la vida familiar. V) La seguridad laboral, en relación con el seguro de salud, pensiones y otros medios de protección financiera. VI) Finalmente, la dignidad laboral que requiere que se trate con respeto a los trabajadores, que sean escuchados y tomados en cuenta en las decisiones que comprenden las tareas que realizan.

Además de estas dimensiones, resulta necesario agregar el factor de género pues es de suma importancia que las mujeres logren la igualdad de remuneración y se garantice ambientes de trabajo seguro para ellas.

De esta manera, el concepto de trabajo decente que utilizaremos para esta investigación implica la vida digna de los trabajadores y que los derechos laborales estén al nivel de los derechos humanos, que comprende las normas internacionales del trabajo, empleo, protección social y diálogo social para así garantizar en pleno desarrollo de las personas en esta parte de sus vidas. Y, respecto al grupo etario específico de la juventud, las preocupaciones por su desarrollo y por el potencial que tienen para contribuir al desarrollo, han generado que la promoción del empleo juvenil sea de significativa relevancia para la agenda internacional a inicios del nuevo milenio (Dirven, 2016).

2.2.2.4 EL TRABAJO DECENTE Y LAS POLÍTICAS DE TRABAJO DECENTE JUVENIL

Desde la década de 1990, las intervenciones de los países para el fomento del empleo juvenil han sido variadas y se pueden agrupar de la forma siguiente:

“Formación de habilidades (que incluyen programas de inserción educativa y programas de capacitación laboral); promoción de la iniciativa empresarial y del empleo independiente; servicios o programas públicos de empleo (información, orientación, intermediación laboral); subsidios a la creación de empleo, y legislación laboral y promoción del trabajo decente juvenil” (CEPAL, 2014, p. 207).

El trabajo decente se vincula más a una trayectoria que a un momento específico. Lo ideal sería que esta trayectoria empiece en la juventud, es decir, que en este periodo las personas consigan acumulación de capital y experiencias. Por esto, las políticas de trabajo decente para los y las jóvenes deben fomentar la mejor trayectoria laboral posible, por ejemplo, debe atender las primeras inserciones laborales y a los procesos de movilidad positivos (OIT, citado en Dirven, 2016).

Cabe mencionarse, que entre las mejores políticas contra la desigualdad y la pobreza y que tiene por objetivo la democracia está “el fomento de más y mejores empleos y la formación en las capacidades para acceder a ellos o para generar el propio puesto de trabajo” (OIT, citado en Dirven, 2016).

Asimismo, los países de América Latina han diseñado políticas y programas de trabajo decente juvenil. En la actualidad, se señala como aprendizajes de política hasta el momento la necesidad de políticas y programas sostenidos que consideren la participación de las y los jóvenes en el diseño de los programas; la atención en la macroeconomía para impulsar el empleo; las sinergias institucionales; atender tanto al desempleo juvenil como a las condiciones de trabajo; entre otros. (Dirven, 2016).



CAPÍTULO 3. DISEÑO METODOLÓGICO

TIPO DE ESTUDIO

Esta investigación es un estudio de caso, ello significa que se ha seleccionado un programa implementado en una empresa en particular desde la cual se desarrollará la investigación. La elección de este programa parte de la identificación de una serie de características tales como la necesidad de mejorar la empleabilidad en jóvenes de escasos recursos y con limitadas oportunidades de continuar con sus estudios, que ha sido implementado como estrategia de Responsabilidad Social Empresarial.

3.1 ESTRATEGIA METODOLÓGICA

El tema elegido para desarrollar la tesis es el análisis de una política social relacionado al objetivo ocho del Desarrollo Sostenible: trabajo decente y crecimiento económico. En este caso es el programa Jóvenes en la Ruta implementado por la empresa concesionaria Rutas de Lima. Esto debido a que en los últimos años las empresas privadas han ido implementando estrategias que responden a los retos del desarrollo humano, entre ellas, desarrollo económico sostenible y generador de empleo.

La estrategia metodológica es mixta cualitativa y cuantitativa, pues mediante esta investigación se pretende analizar el proceso, estrategias, resultados y si el programa Jóvenes en la Ruta tiene un impacto positivo en la población a la que ha sido enfocada. Esta estrategia es conveniente pues privilegia la profundidad de la investigación a través del uso de herramientas que posibilitarán el estudio de subjetividades tanto de los usuarios del programa como del personal que se encarga de implementarlo.

Se identificó el rol y aporte en la formación laboral y personal que el programa de capacitación e inserción laboral ha otorgado, también se tomará atención a los procesos de implementación administrativa, política y su influencia en el impacto esperado del programa desde la empresa.

Asimismo, se recogió información sobre las percepciones de los usuarios del programa, identificaremos sus intereses, expectativas y proyecciones laborales. Este trabajo también presentó un enfoque descriptivo, puesto que explicará la forma en que funciona y ha estado funcionando el programa, dará cuenta de cómo están organizados los

procesos y procedimientos que articulan a las personas, además de la manera en que se toman decisiones.

Finalmente se formuló una propuesta de mejora continua que permita integrar la visión de los jóvenes para identificar los motivos de la deserción en el proceso de integración laboral de los jóvenes que han sido capacitados por el programa.

3.2 DISEÑO MUESTRAL

El universo poblacional son los 645 jóvenes participantes del Programa Jóvenes en la Ruta y la población objetivo son los 138 jóvenes capacitados entre los años 2018 y 2019. Para esta investigación se ha realizado un muestreo por cuotas. Este es un tipo de muestreo no probabilístico. En este caso se tomó una muestra según características, rasgos y cualidades que se considera una muestra representativa. Se adjunta fórmula utilizada para determinar la muestra:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 p q}$$

Valor de Za	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2,24	2,58	
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	97,5%	99%	
Za	N		E		p		q	n
1.28	138		0.1		0.5		0.5	41.6685781
1.28	138		0.1		0.5		0.5	2826.24

N = Tamaño de la muestra

Za= Constante del nivel de confianza

E= error muestral deseado en %

p: proporción de individuos con la característica buscada

q: proporción de individuos sin la característica deseada

n= tamaño de la muestra

En este estudio se realizaron 9 entrevistas semi estructuradas a los usuarios activos del programa, 6 entrevistas a usuarios que no completaron el programa y 4 entrevistas al

equipo responsable de la ejecución del programa. Debido a la situación generada por la pandemia, por su accesibilidad, se aplicó una encuesta a una muestra de 42 jóvenes. Para efectos de representación, la muestra tiene un nivel de confianza del 80% y un nivel de error de 10%. Para seleccionar la muestra se aplicó el método no probabilístico por cuota.

Se ha tomado como unidades muestrales a los participantes de la convocatoria 2018 y 2019 para conocer de qué manera se han desarrollado las capacitaciones del programa, también resultó importante conocer las percepciones de los usuarios como las expectativas.

3.3 VARIABLES E INDICADORES

Variables	Definición de variables	Indicadores
Deserción laboral de los usuarios del programa	Se refiere a los motivos que lleva a los jóvenes a no continuar con --el proceso de inserción laboral que ofrece la empresa Rutas de Lima, mediante su programa Jóvenes en la Ruta. Teniendo como indicador el número de usuarios que desertan en la inserción laboral, porcentaje de deserción por motivos.	<ul style="list-style-type: none"> - Número y porcentaje de jóvenes que desertaron del programa - Porcentaje de deserción de jóvenes por motivos
Estrategias de implementación del programa	Alude a los recursos de comunicación a institutos públicos de formación superior para que convoquen a sus alumnos a participar en los proceso de selección que se implementan en la ejecución del programa Jóvenes en la Ruta, teniendo como indicadores: Número de institutos invitados, número de postulantes por instituto, porcentaje de potencial de cobertura de plazas, número de participantes que van pasando el proceso,	<ul style="list-style-type: none"> - Cobertura por plaza de los institutos públicos

	porcentaje de participantes que ingresan a capacitación, incentivos para los participantes que inician y que pasan cada etapa del proceso.	
Desarrollo de capacidades de los usuarios del programa	Alude a las actividades de capacitación para el desarrollo de las capacidades requeridas por el programa. Teniendo como indicadores: Número de participantes que inician el programa, porcentaje de deserción en la etapa de capacitación, porcentaje de participantes contratados y porcentaje de cobertura de requerimiento.	- Nivel de desarrollo de capacidades de los usuarios
Expectativas de los usuarios del programa	Se refiere a la atención de intereses y necesidades satisfechas por el programa tales como competencias adquiridas para ser empleables en el mercado formal y las mejoras que requiere para lograr mayor eficacia. Teniendo como indicador el porcentaje de cumplimiento de expectativas satisfechas de los usuarios.	- % de cumplimiento de expectativas satisfechas de los usuarios
Percepciones de los usuarios del programa	Se refiere a las opiniones de los usuarios sobre la ejecución del programa respecto a calidad de formación recibida, aplicabilidad a puestos en el mercado y sobre los aspectos técnicos del programa recibido.	- Grado de satisfacción de los usuarios
Monitoreo del crecimiento laboral de los trabajadores que ingresaron por el programa	Alude a los mecanismos que implementa la empresa Rutas de Lima para promover el crecimiento laboral de los integrantes del programa	- N° de egresados incorporados a la empresa

	Jóvenes en la Ruta incorporados como trabajadores de la empresa. Teniendo como indicadores: Número de egresados incorporados a la empresa.	
--	--	--

3.4 UNIDADES DE ANÁLISIS

La investigación considera dos unidades de análisis. La primera está referida a la gestión del programa “Jóvenes en la Ruta” y para la presente investigación se analizó con mayor énfasis el periodo del año 2018 y 2019. La información obtenida corresponde a los objetivos del programa y los resultados que alcanzaron desde su implementación.

La segunda unidad corresponde a los actores que intervienen en el programa: los ejecutores del programa que pertenecen al área de Responsabilidad Social de la empresa, los jóvenes usuarios que lograron concluir el programa con éxito, que actualmente trabajan en Rutas de Lima y los participantes del programa que desertaron.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para la identificación de los factores que limitan el logro de los objetivos del programa Jóvenes en la Ruta en relación con la promoción del empleo decente, se realizará el análisis de las causas de deserción en el proceso de integración laboral, las estrategias del programa para promover el desarrollo de capacidades de los jóvenes, los intereses, expectativas, percepciones y el proceso de monitoreo del programa. Esto con la finalidad de formular una propuesta de mejora continua que permita integrar la visión de los jóvenes para el logro de objetivos del programa y de esta manera reducir la deserción de postulantes.

Se ha considerado como fuente de información la revisión documentaria del proyecto y la información recogida mediante las entrevistas semiestructuradas y la encuesta, que fueron aplicadas a los actores del programa considerando a los ejecutores y los usuarios.

Ambas fuentes de información representan las unidades de análisis de la investigación, mediante la cual se ha obtenido toda la información preponderante para el presente estudio.

3.6 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

La revisión documentaria se utiliza con la finalidad de obtener información del programa referente a los participantes, porcentaje de deserción de los usuarios del programa, así como también conocer las políticas de contratación de mano de obra local de la concesionaria Rutas de Lima, información de los usuarios activos y también sobre el crecimiento laboral de los usuarios del programa.

La encuesta se aplicó a los jóvenes usuarios que se encuentren laborando en la empresa después de haber participado en el programa de capacitación de Jóvenes en la Ruta para conocer información general acerca de las capacitaciones realizadas por el programa y su funcionalidad para la inserción laboral.

La entrevista se aplica a los usuarios que culminaron el programa y fueron empleados en la empresa Rutas de Lima a fin de conocer de qué manera se desarrolló el programa y qué tan beneficioso fue este para la inserción laboral de los jóvenes. Así también se entrevista a aquellos jóvenes que decidieron retirarse del programa sin concluirlo para conocer las razones por las cuales no lograron culminarlo y al equipo responsable de la ejecución del programa para conocer de qué manera ha estado llevando a cabo el programa.

3.7 PROCEDIMIENTOS DE INFORMACIÓN

3.7.1 PROCEDIMIENTO DE LEVANTAMIENTO DE DATOS

Se accedió a la documentación del proyecto porque una de las autoras de la tesis labora en el área de Responsabilidad Social de la empresa Rutas de Lima y no fue necesario cursar carta a la empresa, puesto que el gerente del área autorizó el acceso a la información necesaria para la realización de la investigación.

La información obtenida fue organizada de acuerdo con los objetivos de la investigación y también se contrastó con la información que se recogió mediante las entrevistas estructuradas a los ejecutores del programa.

La aplicación de los instrumentos de recolección de información se realizó de manera no presencial y a través de llamadas. Esto debido al estado de emergencia sanitaria por la pandemia de Covid - 19 que impidió tener reuniones con los actores involucrados en la investigación.

Durante el mes de abril se realizaron entrevistas al personal de Rutas de Lima, especialmente a colaboradores del área de Relaciones Comunitarias y Responsabilidad Social de Rutas de Lima, quienes estuvieron y están involucrados con el programa Jóvenes en la Ruta, con la finalidad de conocer la manera en la que el programa se viene desarrollando. Estas entrevistas se llevaron a cabo vía telefónica con el conocimiento del responsable del área. Fueron un poco más difíciles de concretar, ya que los colaboradores se encontraban de vacaciones y no respondían correos ni llamadas de manera oportuna, lo cual complicó la aplicación de las entrevistas. A pesar de las dificultades, se lograron realizar las 4 entrevistas esperadas.

Las entrevistas a usuarios que concluyeron el programa se desarrollaron en el mes de abril del 2020 vía telefónica y previa cita con los usuarios del programa. Cabe mencionar que cuando se realizó la entrevista, los usuarios no se encontraban laborando, pues sus contratos no han sido renovados debido al estado de emergencia nacional y por la anulación temporal del cobro de peaje.

En cuanto a la entrevista a usuarios que no concluyeron el programa, los colaboradores del área de RRCC y RRSS facilitaron los números telefónicos de los usuarios que no terminaron el programa y por ende no se integraron a trabajar. Se pactó durante las llamadas la fecha y hora en que se realizarían las entrevistas vía telefónica.

El total de los instrumentos se aplicaron desde abril y se completaron en el mes de octubre del 2020.

3.7.2 PROCEDIMIENTO DE PROCESAMIENTO DE DATOS

La información recogida fue almacenada en una carpeta compartida en Google Drive con la finalidad de que ambas tesis cuenten con la misma información. Se ordenó en carpetas según el instrumento aplicado; es decir, se cuenta con una carpeta para entrevistas, otra para encuestas y otra para la información correspondientes al análisis documental.

Para el procesamiento de la encuesta, se digitó cada una de las realizadas a los jóvenes usuarios del programa, para ello se utilizó el programa Excel. También se ha guardado registro de los audios correspondientes a las entrevistas y encuestas que se enviaron a través de Wetransfer.

3.7.3 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

Para facilitar el análisis de la información, se utilizó una hoja de cálculo para agrupar las respuestas de entrevistas y encuestas tanto de los jóvenes usuarios del programa como de sus ejecutores. Con este insumo se pudo obtener porcentajes de respuestas y lograr cuadros estadísticos que muestren de manera gráfica los resultados obtenidos durante la investigación.

CAPÍTULO 4.

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS

En el presente capítulo se analizan los resultados y hallazgos referentes a cada uno de los objetivos de la investigación. Estos han estado orientados a dar respuesta a la pregunta general.

Conocer los factores que limitan el logro de objetivos del programa nos ha permitido formular estrategias que aporten a mejorar los logros obtenidos en ediciones previas. Entre los años 2018 y 2019, el 25% de los jóvenes usuarios del programa desertaron durante el proceso de inserción laboral. El análisis de las causas de esta deserción, las estrategias del programa para promover el desarrollo de capacidades, identificación de intereses, expectativas y percepciones de los jóvenes, además de analizar el proceso de monitoreo y evaluación del programa aportarán a lograr el objetivo de esta investigación.

4.1 CAUSAS DE LA DESERCIÓN EN EL PROCESO DE INTEGRACIÓN LABORAL DE LOS JÓVENES CAPACITADOS

Como se ha expuesto al formular el problema de investigación, aproximadamente el 25% de los usuarios del programa Jóvenes en la Ruta abandonan el proceso de

capacitación para la inserción laboral. Por ello, se analizarán los motivos que llevan a la deserción; esto constituye una primera preocupación, considerando la situación de desempleo que existe en el país y que, teóricamente, la empresa Rutas de Lima ofrece una opción formal de trabajo para jóvenes que no han tenido la oportunidad de acceder a una mayor educación técnica o universitaria.

De acuerdo al documento de “Trabajo decente y juventud” de la OIT del año 2013, los países miembros de Latinoamérica y Caribe se encuentran diseñando planes, políticas y programas para promover el empleo decente que solucionen inconvenientes para los jóvenes respecto a su inserción laboral (OIT 2013).

Ahora bien, los jóvenes que se incorporan al programa, en su mayoría, cuentan con experiencias de trabajos anteriores, pero de manera informal, pues al no haber tenido la posibilidad de contar con un acceso a educación superior o técnica concluida, les limita esta posibilidad. Sobre ello, Weller (2012) menciona que la falta de educación técnica o superior los convierte en un grupo vulnerable frente al desempleo y que esta condición de desempleo es una forma de exclusión laboral que afecta a tres grupos, entre ellos el grupo de jóvenes que no cuentan con mayor experiencia laboral y que no han tenido mayores oportunidades de educación.

Asimismo, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, manifiesta que la inserción en el mercado laboral de los jóvenes se da de manera precaria: 4 de cada 5 jóvenes no cuenta con seguridad social, seguro de salud o contrato formal y es importante pues las primeras experiencias influyen directamente en el futuro laboral de las personas y si estas son malas, influyen en escaso desarrollo personal y profesional (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo 2012).

Para los años que abarca el estudio, la deserción para el 2018 fue del 27% y de 24% para el año 2019 (ver tabla N° 4.1), lo cual significa que 15 y 20 jóvenes no lograron culminar el proceso de capacitación laboral respectivamente.

Tabla 4.1 Número y porcentaje de jóvenes que desertaron de Jóvenes en la Ruta

Tabla N 4.1			
Porcentaje de jóvenes que desertan			
Revisión documentaria	# capacitados	N°	%
2013	70	16	23%
2014	141	33	23%
2015	62	6	10%
2016	136	26	19%
2017	98	18	18%
2018	55	15	27%
2019	83	20	24%

Fuente: Datos del área de recursos humanos.

Como se puede apreciar, durante todos los años del programa existió deserción, siendo esta menor durante los años en que hubo menor cantidad de jóvenes en proceso de capacitación. Así por ejemplo en el año 2015, en el que solo desertó el 10% (6 jóvenes) hubo un total de 62 participantes. Al ser un grupo menor, el proceso presentó mejores resultados y el interés de los usuarios en participar activamente en cada proceso permitió que la incorporación laboral sea mayor, es importante destacar que la capacitación se realizó en menos tiempo y se incluyó en el temario Introducción del Clima Laboral de la empresa, el cual motivó a los jóvenes a esforzarse para ser colaborador de la empresa.

Las razones expuestas por los jóvenes fueron diversas; sin embargo, pueden ser agrupadas en tres grupos: (ver tabla N° 4.2).

Tabla 4.2 Deserción de los jóvenes en Rutas de Lima según motivo

Tabla N 4.2		
% de deserción por motivos		
Motivo	N°	%
Tiempo de capacitación y demora en el pago	3	50
Emergencia familiar	1	17
Observado en examen médico	2	33
Total	6	100

Fuente: Elaboración propia

Del total de respuestas dadas a las entrevistas, agrupadas por su similitud, el 50% de estos jóvenes consideran que el tiempo de la capacitación y el proceso mismo del programa era muy amplio y tenían la necesidad de trabajar de manera inmediata.

Mientras que el 17% respondió que fueron observados en la etapa final de la contratación que es en la etapa del examen médico. Finalmente, un 33% indicó que no pudieron concluir con el proceso porque se les presentó una emergencia familiar y como entendían que era importante e indispensable participar en todo el proceso de capacitación, ya no se presentaron para las siguientes etapas del programa y tampoco se comunicaron con los organizadores para solicitar una reprogramación.

Al respecto, varios de los jóvenes entrevistados coinciden en que la motivación para participar de las capacitaciones de Jóvenes en la Ruta era la oportunidad de tener un trabajo estable, un ingreso y crecer profesionalmente: “Conseguir un trabajo estable y mejorar mi economía” (César, 20 años) y “Esperaba conseguir un buen trabajo y que sea estable” (Diego, 19 años). Sin embargo, pese a lo anterior estos jóvenes optaron por no continuar. Aquí, algunas de las razones que mencionan, la mayor parte de ellas vinculadas al largo tiempo de capacitación:

“No, no llegué a trabajar. Bueno no estaba segura y me llamaron de un trabajo que había postulado días antes y en Rutas de Lima teníamos que esperar para luego trabajar y yo no quería esperar. No quería esperar mucho tiempo para trabajar” (Celina, 21 años).

En la cita anterior, Celina, una de las jóvenes participantes del programa menciona precisamente que no deseaba esperar mucho tiempo antes de trabajar. En la misma línea, otro joven también hace observaciones al largo tiempo de capacitación y que necesitaba dinero pronto. La cita completa es la siguiente: “Mucho tiempo de capacitación y necesitabas trabajar rápido, pues necesitaba plata y tenía que pagar mis estudios” (Diego, 19 años).

Así también, se realizó entrevistas semiestructuradas a los jóvenes que sí lograron ingresar a laborar en Rutas de Lima, con la finalidad de conocer sus percepciones del programa, es preciso mencionar, que seis de los nueve entrevistados no pasaban los 21 años en el momento en que iniciaron el proceso de inducción del programa, siete de ellos vivían con sus padres y familiares y solo dos tenían hijos y vivían con sus parejas. En cuanto a experiencia laboral, solo 1 de ellos ya había trabajado antes en planilla y de manera formal, para 2 era su primer trabajo y seis ya habían trabajado antes, pero en el sector informal.

El común denominador de los entrevistados afirmó que, al ser su primera experiencia laboral de manera formal, tenían mucho interés por aprender y

conocer de qué se trataba esta oportunidad y que el programa cumplió con lo que ellos esperaban. Los jóvenes valoran de manera positiva el proceso de aprendizaje que no solo se centró en las responsabilidades a cumplir sino también en desarrollar habilidades blandas.

Asimismo, se les preguntó acerca de sus compañeros que no lograron culminar con el proceso y no pudieron insertarse laboralmente en Rutas de Lima, ante esta cuestión respondieron que él no aprobar el examen médico fue uno de los impedimentos para no culminar el proceso, también la falta de tiempo para asistir durante todo el proceso de capacitaciones y la necesidad de percibir ingresos diarios para el sustento de sus familias. Lo anteriormente mencionado coincide con la explicación de los jóvenes que no lograron insertarse laboralmente y si bien, los jóvenes que culminaron el proceso pensaron en algún momento no continuar, tenían la necesidad de trabajar por lo cual finalmente decidieron quedarse hasta el final. A continuación, algunas de las respuestas de los entrevistados, cuando se les preguntó si pensaron alguna vez en no concluir el programa y cuáles fueron las razones:

“No, por mis necesidades ya que necesitaba el trabajo” (Katterine, 29 años).

“No, ya que estaba muy interesado en trabajar, como le comenté tengo familia que depende de mí” (Gerardo, 21 años).

También se preguntó a los usuarios del programa sobre sus compañeros que no continuaron con el proceso sobre ¿Cuáles crees que fueron las razones por las cuales no continuaron el programa? Y las respuestas fueron:

“Seguramente porque algunos vivían lejos, pero yo tenía motivación por mi trabajo, de mis compañeros debe ser por motivos personales, familiares, algunos tenían hijos y no solo uno, tenían dos o tres”. (Fiorella, 19 años).

“Creo que el proceso fue largo y en algunos casos se cruzaron con los estudios y otros compañeros no pasaron el examen médico” (Katterine, 29 años).

“Algunos se les complicó llegar a las capacitaciones, por la distancia y el horario, otros compañeros tenían trabajos del día y necesitaban tener un ingreso diario para su casa y también algunos no continuaron porque no lograron pasar algunas etapas del proceso” (Gerardo, 21 años).

De esta manera, se evidencia que el prolongado tiempo de capacitación y proceso de inserción laboral es un limitante para que los jóvenes se integren a Rutas de Lima, pues cuentan con responsabilidades económicas dentro de sus familias y les es difícil tomarse alrededor de dos semanas para este proceso y recibir el primer pago a fin de mes. Para ellos no es posible una espera de aproximadamente 45 días para contar con el dinero de su trabajo. Vinculado con lo dicho, se puede decir también que la fecha de pago es otro de factor desmotivante para la continuidad en la capacitación.

Respecto a la otra causal de deserción, por temas de observaciones médicas, Rutas de Lima es bastante riguroso en cuanto a la salud del personal ingresante. Sin embargo, hay observaciones que pueden ser levantadas, como por ejemplo problemas de visión. Para levantar esa observación debían usar lentes, pero eso correría a cuenta del usuario y no todos contaban con recursos para asumir esos gastos. Por temas de confidencialidad, no se pudo conocer los detalles por los cuales solían ser observados los jóvenes, pero en general se encontraba el tipo de problema antes mencionado.

La tercera causal de deserción es que, durante el proceso de capacitación, algunos jóvenes tuvieron emergencias familiares. Cuando se quiso ahondar en cuáles fueron estas emergencias, indicaron que se trataba de sus hijos pequeños. Por ejemplo, una de las jóvenes no tuvo con quién dejar al niño mientras estuviera en la capacitación y no pudo continuar asistiendo.

En base a lo analizado hasta aquí, podemos mencionar que la deserción del programa se debe al largo tiempo que los jóvenes debían esperar antes de empezar a laborar, el hecho de no levantar observaciones médicas y tener problemas de índole familiar. Las primeras dos causas se deben directamente a la falta de recursos económicos, pues estos jóvenes no pueden permitirse semanas de proceso de inserción a Rutas de Lima sin percibir ningún ingreso; además de tampoco contar con suficientes recursos para levantar observaciones médicas simples. Para los segundos se trata de una doble inversión, por un lado, el tiempo de capacitación y por otro una inversión en salud no prevista y que no les era posible asumir.

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), para que pueda hablarse de políticas de trabajo decente se debe asegurar una mejor trayectoria laboral. Ello potenciará procesos exitosos de movilidad social. Una consecuencia de lo anterior

es la reducción de la pobreza (OIT 2010) , lo que de alguna forma consolida la democracia al satisfacer las necesidades y fortalecer la ciudadanía.

4.2 ESTRATEGIAS DEL PROGRAMA PARA PROMOVER EL DESARROLLO DE CAPACIDADES EN LOS JÓVENES EN PROCESO DE INSERCIÓN LABORAL

Las estrategias de implementación del programa resultan importantes de analizar pues, a partir de ellas, se puede conocer las diferentes acciones que se han venido realizando y definir aquello que se busca en cada etapa del programa. También identificar factores que limiten el logro de los objetivos del programa y analizar si las estrategias utilizadas resultan suficientes para las metas del programa.

Las estrategias del programa son principalmente tres: los recursos de comunicación, las actividades de capacitación para el desarrollo de capacidades y las evaluaciones. La primera incluye el mapeo de institutos públicos del área de influencia directa de la concesión, reuniones con los representantes de dichos institutos, invitaciones a estos institutos para promover la participación de sus estudiantes; ello con la finalidad de incluir a estos jóvenes estudiantes en el programa y apoyarlos en la que sería su primera experiencia laboral (ver tabla 4.3).

La capacitación resulta crucial en el proceso de inserción laboral, pues es la manera en que los jóvenes adquieren las habilidades necesarias para desempeñarse en el trabajo. Las evaluaciones, por su parte, permiten conocer qué tanto de lo recibido en estas capacitaciones ha sido asimilado.

Tabla 4.3 Cobertura por plaza de los institutos públicos

Tabla N 4.3		
Cobertura de plazas		
Institutos	N°	%
Instituto Tecnológico Gilda Ballivian Rosado – SJM	20	32%
Instituto Superior Tecnológico Público Julio Cesar Tello – VES	16	25%
Instituto San Francisco de Asís – VMT	12	19%
Jóvenes Productivos – MINTRA	15	24%
Total	63	100%

Fuente: Datos del área de recursos humanos.

De la información facilitada por el área de Recursos Humanos, se tiene que el 32% de los jóvenes insertados laboralmente en la empresa Rutas de Lima, provienen del Instituto Tecnológico Gilda Ballivian Rosado, del distrito de San Juan de Miraflores, un

25% son estudiantes del Instituto Superior Tecnológico Público Julio Cesar Tello del distrito de Villa El Salvador, un 24% fueron convocados del programa Jóvenes Productivos del Ministerio de Trabajo y finalmente un 19% son estudiantes del Instituto San Francisco de Asís del distrito de Villa María del Triunfo.

De acuerdo con la política establecida por la empresa para la admisión de los jóvenes al programa, cada instituto tenía una cuota para convocar a jóvenes estudiantes y egresados que cumplan con los requisitos establecidos. Puesto que, luego del proceso de convocatoria se realizaba una preselección a cargo de la empresa, en la que se determinaba quiénes califican para el proceso de capacitación, para esta etapa, el programa ya no tiene establecido una cuota por instituto. Los resultados finales se determinan mediante las siguientes etapas, en las que cada joven debe mostrar interés, compromiso, responsabilidad y entusiasmo para continuar con todo el proceso de capacitación teórica y práctica.

De acuerdo con esos lineamientos, se evidencia que los alumnos del Instituto Tecnológico Gilda Ballivian Rosado, del distrito de San Juan de Miraflores, habrían desarrollado mayor compromiso con su formación académica y de la misma manera en sus intereses por concluir con el proceso de formación ofrecido por el programa y alcanzar una mayor cobertura de las plazas ofrecidas.

Como estrategia del programa, alineada a las características de Rutas de Lima, como empresa, se busca emplear a jóvenes por periodos cortos, coincidentes con la temporada de verano y realizar parte del reclutamiento y contratación como prácticas profesionales o de carreras técnicas. Fue así como nace el programa. Puede agregarse que la convocatoria se realiza a personas a partir de los 18 años, que residan en el área de influencia directa de la concesionaria y que se pueden incorporar en el cargo de recaudadores. Al respecto, la política del programa define lo siguiente:

“Es para jóvenes a partir de los 18 años y que sean procedentes de los distritos del área de influencia directa de la Concesionaria, es algo que se tiene muy en cuenta, a través de un proceso de capacitación y evaluación permanente que busca mejorar su incorporación a largo plazo tanto en la empresa como en el mercado laboral en general. Estos jóvenes se incorporan como recaudadores” (Ana, 29 años, socióloga).

Por otro lado, al indagar sobre el desarrollo de capacidades en los usuarios del programa, mediante entrevistas, el personal que labora en Jóvenes en la Ruta expresó cuáles eran algunas de estas capacidades.

“Los temas que tocan son: labor del impulsador, protocolo de atención al usuario, clasificación vehicular, seguridad en el trabajo, identificación de billetes y monedas, taller práctico en casetas de peaje ... Los que logren concluir satisfactoriamente todos los talleres se les entrega un certificado de participación que suma de manera sustantiva en su documentación para postular, no sólo a un puesto en Rutas de Lima, sino también en otras convocatorias laborales, ya que la gran mayoría de participantes de los talleres son estudiantes con carreras afines a la administración y contabilidad” (Christian, 30 años, sociólogo).

Los temas mencionados anteriormente (como labor del impulsador, protocolo de atención al usuario, clasificación vehicular, seguridad en el trabajo, identificación de billetes y monedas, taller práctico en casetas de peaje) funcionan como base de las capacitaciones. Estos temas no solo sirven de conocimiento para la labor en el programa Jóvenes en la Ruta, sino que quedan de conocimientos capitalizados para estos jóvenes.

Sobre la evaluación de la adquisición de capacidades, se menciona que, pese a que no existe un modelo estándar de evaluación, si había ciertos parámetros como la asistencia o la destreza de los jóvenes observados durante la capacitación, que permitía realizar la selección de quienes continuaban en el proceso:

“No había un modelo en sí, pero existían distintos indicadores que permiten medir el resultado, por ejemplo un punto era la asistencia a las capacitaciones, habían Jóvenes en la Ruta que tal vez por la distancia o por “n” motivos, no asistían a todas las clases (veíamos que tanto era su compromiso en aprender y asistir); otro eran las notas individuales de participación, (que tanto ellos estaban involucrados en participar, responder preguntas, absolver dudas); otra era la nota de los profesores que ponían a los trabajos que se hacían. Por ejemplo, en el BCR los chicos que identificaban los billetes, otra eran las notas de las tareas individuales y notas de la inducción en las prácticas. En ese sentido, las personas que tenían un ponderado alto eran quienes ingresaban a laborar” (Paolo, 30 años, administrador de empresas).

Es necesario destacar que durante esta formación era importante el compromiso de los jóvenes con la capacitación, ya que contaban con docentes y tareas por cumplir. Esto denota que la capacitación era un compromiso muy serio que debían asumir para acceder al trabajo.

4.3 EXPECTATIVAS DE LOS JÓVENES USUARIOS DEL PROGRAMA, RELACIONADOS CON SU PERMANENCIA

En esta sección se identifican las expectativas de los jóvenes que acceden al programa Rutas de Lima y cuáles se relacionan con su permanencia en el mismo. Conocer y comprender las expectativas de los jóvenes es importante para identificar los factores que pueden resultar limitantes en el logro de los objetivos del programa.

Por otra parte, comprender las expectativas también es una forma de acercarnos a las posibles funcionalidades dependientes de las capacidades que cada uno posea. Así, estas se fundamentan como la base desde la cual acercarnos a incluir a las personas dentro del marco de desarrollo humano que busca ampliar las posibilidades de lograr una vida digna según aquello que cada uno valore.

Al respecto, las expectativas de los usuarios se relacionan con los intereses y las necesidades que pueden ser satisfechas a través del programa. Asimismo, el programa explota su objetivo de mejorar las competencias personales para poder ser empleados en el mercado formal además de lograr mayor eficacia en su trabajo. Estos objetivos se fundamentan como parte de las expectativas de los jóvenes que eran acompañadas por los administradores:

“Mira cómo te comenté al principio, se recogían evidencias a través de videos testimoniales. Estos servían para mejorar aspectos del programa, y sobre todo para que los futuros beneficiados puedan tener acceso a la información. Creemos que la mejor manera para impulsar un programa es el testimonio de alguien que se benefició en él” (Paolo, 30 años, administrador de empresas).

“En coordinación con el área de Comunicaciones se realiza entrevistas a los jóvenes que ya se encuentran laborando en la empresa a través de este programa, para poder comparar experiencias” (Ana, 29 años, socióloga).

Puede decirse entonces que Rutas de Lima tenía un interés en conocer los testimonios de jóvenes acerca del programa con la finalidad de mejorarlo para los posteriores usuarios. Esto es una muestra acerca del compromiso del área de responsabilidad social de la empresa con el grupo de jóvenes a formar.

Respecto a lo que los jóvenes esperan encontrar, el personal encargado de implementar el programa opina como tema general lo siguiente: que se trata de jóvenes que desean

tener una oportunidad de obtener ingresos económicos y un trabajo estable, que les permita solventar sus gastos.

“En su mayoría son jóvenes sin estudios, ni experiencias laborales. Yo creo que ellos buscan obtener herramientas que permitan insertarse en una empresa que les brinde la oportunidad de ganar un dinero que permita solventar sus estudios o poder mantener sus hogares” (Paolo, 30 años, administrador de empresas).

Profundizando en el análisis, se reconoce que no solo buscan cubrir una necesidad primaria, sino que también existe una necesidad de ganar experiencia, sobre todo en el caso de los jóvenes que se encuentran estudiando una carrera técnica o han sido convocados desde institutos.

Tabla 4.4 Cumplimiento de expectativas

Cumplimiento de expectativas	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Desacuerdo
Consideras que el programa ha mejorado su calidad de vida como esperaba	37	4	1
Le gustaría ascender en Rutas de Lima	42	-	-

Fuente: Elaboración propia

Efectivamente, el 100% de encuestados de la muestra consultada se han sentido cómodos en su trabajo y les gustaría ascender dentro del programa. Esto significa una valoración positiva sobre las funciones desarrolladas dentro del cargo y las posibilidades de mejoras a través de un ascenso.

Ello va en concordancia con lo dicho por el personal encargado de la ejecución del programa, que parte de los jóvenes buscaba hacer líneas de carrera dentro de Rutas de Lima.

Finalmente, la expectativa que fue menos cumplida es la vinculada a si el programa Rutas de Lima ha mejorado su calidad de vida, teniendo como resultado que 37 de 42 (88%) usuarios que concluyeron el programa mencionaron que esa expectativa fue cumplida. Esto podemos explicarlo asumiendo que, pese a que se buscaba que el programa incidiera en mejorar la calidad de vida de los jóvenes insertados laboralmente, un 10% de los participantes esperaban más del programa y un 2.38% manifestó que el

programa no ha mejorado su calidad de vida. Sin embargo, también es honesto reconocer que, si bien la mayoría respondió que sí había contribuido a la mejoría, fue una pregunta que generó dudas y que los jóvenes se tomaran un tiempo para pensar antes de responder a la pregunta. Algo que no ocurrió con el otro ítem que casi automáticamente se recibía una respuesta satisfactoria y estaba relacionada con la expectativa de ascender en la empresa.

4.4 PERCEPCIONES DE LOS JOVENES USUARIOS DEL PROGRAMA JÓVENES EN LA RUTA

A partir de la teoría de percepción, las estructuras perceptivas de las personas son la forma en que se decodifica la información captada y le brindan sentido para a partir de estas generar sus intereses y expectativas.

Por otro lado, como se ha expuesto en la metodología, las percepciones de los usuarios del programa se midieron mediante encuestas, se hicieron en torno a que, si el programa era lo que esperaban, si se sentían satisfechos con el programa; si se sintieron cómodos durante su tiempo de trabajo. En general, el programa habría satisfecho las expectativas que ellos tenían (Ver tabla 4.5)

Tabla 4.5 Percepciones sobre el programa

Percepciones sobre el programa Rutas de Lima		
Satisfecho		
Cumplimiento de percepciones	N	%
El programa fue lo que esperaba	40	95
Satisfecho con el programa	41	97,6
Las capacitaciones y talleres eran fáciles de entender	42	100
El ambiente en donde se realizaron las capacitaciones y talleres fue el adecuado	42	100
La persona que dictó las capacitaciones y talleres se dejaba entender	40	95

Fueron útiles las capacitaciones y talleres	42	100
Fue grato el ambiente en que se desarrollaron las capacitaciones y talleres	42	100
Se sintió cómodo en el trabajo	42	100

Fuente: Elaboración propia

En líneas generales, los jóvenes entrevistados tienen una percepción positiva acerca de su participación en el programa. Mencionan, por ejemplo, que a través de las capacitaciones y el trabajo práctico han mejorado sus habilidades blandas, ya que este trabajo implica una interacción directa con diferentes tipos de público, lo cual los prepara para futuros trabajos en etapas posteriores de sus vidas.

Según el 100% de los entrevistados, las capacitaciones y talleres eran fáciles de entender, se desarrollaron en un ambiente adecuado, lo aprendido en este espacio les resultó útil para el desempeño de sus funciones y sentirse cómodos en un ambiente grato aportó al proceso de aprendizaje.

Respecto a las mejoras que podrían implementarse, los entrevistados coinciden en que podría mejorarse el desarrollo de las capacitaciones, sobre todo el tiempo que dura el proceso de inducción de manera que este sea más efectivo y que mayor cantidad de jóvenes puedan culminar el proceso de capacitación y logren ingresar a laborar.

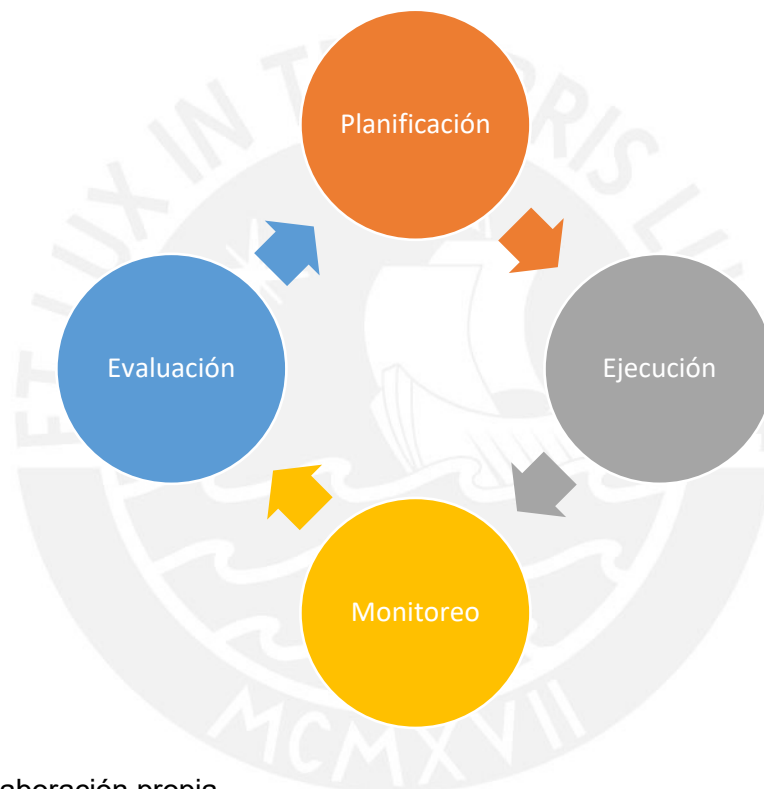
Otro punto importante es el contar con un pago fijo todos los meses, un pago puntual y beneficios laborales es percibido de manera positiva, ya que significa un ingreso para ellos mismos y sus familias, además de que al estar en planilla cuentan con protección laboral. Conocer sus ingresos les permite organizarse económicamente en cuanto a sus posibilidades de gasto o inversión.

Finalmente, cuando se les preguntó de qué manera el programa pudo ser positivo para ellos, mencionaron que a través de este trabajo podían contar con un ingreso económico de manera mensual que les permitía ayudar a sus familias con los gastos, además de mejorar sus habilidades sociales a través de las capacitaciones en las que mediante dinámicas aprendían la mejor manera de enfrentarse a diferentes situaciones. Al ser este un trabajo enfocado en la atención al cliente, aprendieron sobre protocolos de forma interactiva, de tal manera que fuese entretenido y práctico para ellos adquirir estos conocimientos.

4.5 PROCESO DE MONITOREO QUE EL PROGRAMA HA CONSIDERADO PARA EL CRECIMIENTO LABORAL Y PERSONAL DE LOS JÓVENES USUARIOS

Los proyectos y programas tienen un ciclo ampliamente conocido el cual varía brevemente dependiendo de los objetivos de este. A modo de ejemplo podemos resumirlo de la siguiente forma (ver gráfico 4.1):

Gráfico 4.1 Proceso de Monitoreo



Fuente: Elaboración propia

El proceso tiende a representarse de forma circular pues existen proyectos o programas que tienden a replicarse constantemente como es el caso del programa en cuestión. Uno de los momentos fundamentales es el monitoreo. Este, pese a estar representado como un paso posterior a la ejecución, se realiza desde la ejecución del programa. El monitoreo nos permite conocer los errores que se han dado a lo largo del programa y muchas veces desde la etapa de implementación. El conocer los errores o puntos débiles permite mejorar los procesos, no repetir los errores, fortalecer los aciertos y consolidar todo el proceso en lecciones aprendidas que fortalezcan el círculo de forma virtuosa.

Al respecto, el proceso de monitoreo que el programa ha considerado para el crecimiento laboral y personal de los jóvenes usuarios ha sido evaluado mediante la siguiente pregunta: ¿Cuál es el proceso de monitoreo del crecimiento laboral de los trabajadores que ingresaron por el programa Jóvenes en la Ruta?

Las respuestas de las cuatro personas encargadas de la implementación del programa Jóvenes en la Ruta evidencian que no existe una estrategia definida de monitoreo; sin embargo, se cuenta con algunos indicadores de medición para el desempeño de los participantes.

“Actualmente no contamos con un sistema de monitoreo, nuestros principales indicadores de medición en cada etapa, como les mencioné, son los números de participantes en cada etapa, como también la opinión de cada capacitador que evalúa el desempeño de los participantes” (Christian, 30 años, sociólogo).

Esta falta de un sistema de monitoreo es compensada con la medición de ciertos indicadores como llamadas a los jóvenes que se encontraban laborando para conocer sus potenciales dificultades.

“Era un seguimiento para ver las dificultades que podían tener para el desarrollo de sus actividades. Lo que nosotros hacíamos es pedir su número y llamar de vez en cuando” (Paolo, 30 años, administrador de empresas).

Finalmente, lo que se hace es llevar la cuenta de cuántos jóvenes se presentaron al programa por año y cuántos son los que quedan seleccionados (Ver tabla 4.5)

Tabla 4.6 Presencia de monitoreo en el programa Jóvenes en la Ruta

Tabla N 4.6	
¿Han diseñado un sistema de monitoreo del programa? Si no lo ha realizado, ¿Cómo miden los avances del programa?	Se realiza una evaluación para medir la efectividad del programa, un seguimiento del desarrollo de actividades, miden el ingreso de jóvenes con relación al número de capacitados. El principal indicador es el número de participantes por etapa, pero no se ha implementado un sistema de monitoreo.
¿Cómo reportan el logro de objetivos del programa?	Se reporta a través del área de RRSS y a gerencia si se cumple la necesidad del área de operaciones. Se reporta de manera interna, pero no se realiza un informe de sostenibilidad.
¿Cómo implementan cambios para mejorar el programa?	Por iniciativas internas, se ve qué mejoras se pueden hacer; por ejemplo, una alianza con el Ministerio de Trabajo y con institutos para convocar una mayor cantidad de jóvenes
¿Cuentan con un sistema de evaluación del programa?	No con un sistema, se guían del número de jóvenes que ingresan a trabajar.

Fuente: Elaboración propia.

La información recogida por parte del personal ejecutor de Rutas de Lima se reporta a la Gerencia de Sostenibilidad a través del área de responsabilidad social.

“Se realiza un reporte tanto a través del área y un reporte gerencial, en la cual se identifica los jóvenes convocados, la cantidad de jóvenes que ya están insertados laboralmente en la empresa, también a través de jóvenes que aplican el proceso de capacitación y siempre se busca cubrir el objetivo de la necesidad del área de operaciones” (Luis, 46 años, ingeniero).

El área de responsabilidad social genera un reporte de manera interna a la gerencia de sostenibilidad, quien reporta a su vez al directorio sobre los jóvenes convocados e insertados por el programa Jóvenes en la Ruta. Asimismo, se evalúan los resultados y se plantean iniciativas internas para mejorar en el cumplimiento de los objetivos, como por ejemplo alianzas con el Ministerio de Trabajo para convocar a un mayor número de jóvenes.

A pesar de los esfuerzos realizados por el área de responsabilidad social, estos no son suficientes, pues no cuentan con un sistema de monitoreo establecido que les permita medir los avances y retrocesos del programa, y que busque su mejora tomando en cuenta las percepciones de los usuarios.

CAPÍTULO 5.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES:

1. El primer factor que limita el logro de objetivos del programa Jóvenes en la Ruta con relación a la promoción del empleo decente para jóvenes del área de influencia de la operación es el largo tiempo que dura el proceso de selección, capacitación y contratación (alrededor de un mes). Durante este tiempo los jóvenes se quedan sin percibir ingreso alguno.
2. El segundo factor es que el programa Rutas de Lima no cuenta con un sistema de monitoreo específico que esté dirigido a mejorar la promoción del empleo decente para jóvenes, a excepción de algunas llamadas por parte del área de responsabilidad social, las que son insuficientes para llevar a cabo estrategias que reduzcan la deserción laboral juvenil dentro del programa.
3. Jóvenes en la Ruta es un programa de responsabilidad social con el potencial de emplear a jóvenes y además lograr la promoción de un empleo decente para jóvenes que viven en el área de influencia de la empresa Rutas de Lima. El trabajo de medio tiempo que ofrece la empresa puede concebirse como "trabajo decente" en la medida que este representa una oportunidad para los jóvenes de insertarse en el mercado laboral formal (sobre todo para quienes cursan carreras técnicas en las que este trabajo les sirve como práctica remunerada). Las capacitaciones del programa permiten a los jóvenes tener capacitaciones, fortalecer capacidades técnicas y oportunidad de mejorar habilidades blandas, que podrán capitalizar para su crecimiento profesional y nivel de empleabilidad. A pesar de que los contratos sean temporales, los horarios les dan la posibilidad de continuar con sus estudios, además algunos logran permanecer en sus empleos por más tiempo.
4. El programa no cuenta con mecanismos estandarizados para el proceso de convocatoria en los institutos públicos del área de influencia, pues no registra

procedimientos de cómo se realizan estas actividades, que posteriormente incidirán en la cobertura de las plazas disponibles.

5.2 RECOMENDACIONES

Recomendaciones:

1. Reducir el tiempo de capacitación y selección de los jóvenes optimizando el tiempo que estos invierten en la asistencia a estas actividades, pues para muchos no solo es cuestión de tiempo, sino que también significa no percibir ingresos económicos por priorizar este trabajo formal en desmedro de otro que les permite tener pagos diarios o semanales.
2. Las convocatorias en institutos superiores de la zona de influencia no son suficientes para atraer jóvenes interesados en un empleo formal, por lo que se podría implementar convocatorias con mayor llegada a la población juvenil. La empresa debe elaborar un sistema que impulse el empleo más allá de convocatorias en institutos de estudios superiores y así las oportunidades de empleo lleguen a más jóvenes independientemente de que tengan algún tipo de estudio superior o no.
3. Es importante que el programa cuente con un sistema de monitoreo de la trayectoria de los jóvenes usuarios dentro del programa, además de contar con información que permita medir el éxito de este y el desempeño de los jóvenes.
4. Se podría considerar que estas capacitaciones sean remuneradas y este monto se incluya en el primer pago y por ende cuente como días trabajados, de manera de que los jóvenes perciban que el tiempo invertido en las capacitaciones también les significó una retribución económica.
5. Sobre la deserción de jóvenes por observaciones en el examen médico, se propone cubrir el costo que permita el levantamiento de observaciones médicas y este monto sería descontando de manera progresiva en los primeros meses de trabajo. De esta manera los jóvenes que cumplieron con la etapa de preselección, capacitación teórica y práctica, no encuentre una barrera de ingreso a la empresa, ello reduciría la brecha de deserción en la etapa final de la afiliación de los jóvenes.

CAPÍTULO 6. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

6.1 TÍTULO DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Inserción laboral de los jóvenes usuarios del programa Jóvenes en la Ruta

6.2 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta de solución, “Acciones para el mejoramiento del programa Jóvenes en la Ruta”, responde a la necesidad de lograr plenamente los objetivos de este programa. Se busca que los jóvenes logren concluir con éxito el proceso del programa, insertarse al mercado laboral formal y puedan contar con un empleo decente.

6.3 OBJETIVOS

6.3.1 OBJETIVO GENERAL

Lograr que los jóvenes usuarios del programa “Jóvenes en la Ruta” logren insertarse laboralmente en la empresa Rutas de Lima

6.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Optimizar el tiempo de capacitación de los jóvenes usuarios del programa.
- Fidelizar a los jóvenes usuarios del programa durante el periodo de capacitación.
- Generar un sistema de monitoreo del programa que los ejecutores puedan usar en favor de medir los avances o mejoras que deban realizarse al mismo.
- Generar convenios de prácticas pre y profesionales con institutos de la zona.
- Establecer un plan de reclutamiento e inserción de acuerdo con las posibilidades reales de la empresa.

6.4 DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN

6.4.1 COMPONENTES

Esta propuesta se basa en cuatro componentes:

I) Optimización del tiempo de capacitación: Consiste en la reducción del periodo de capacitación, que en un inicio se realizaba en quince días, para que este se reduzca a menos de una semana de tal manera que no signifique un gran problema en la economía de estos jóvenes, se plantea realizar jornadas de día completo cubriendo la alimentación de los jóvenes, de tal manera que se aprovechen mayor número de horas por día, en este caso 8 horas en comparación de 3 horas asistiendo a las capacitaciones solo por las tardes.

También se estaría considerando los días de fin de semana, para que en caso se encuentren realizando cualquier otro trabajo puedan continuar desempeñándolo durante la semana, se toma en cuenta ello pues varios de los entrevistados señalaron que antes del periodo de capacitación se encontraba laborando, pero de manera informal y que ello les generaba ingresos diarios o semanales. Además de incluir la remuneración de los días de capacitación en el primer pago.

II) Fidelización de usuarios: Se desarrollará talleres sobre los factores positivos de insertarse en el mercado laboral de manera formal. Considerando que la mayoría de estos jóvenes nunca han sido empleados formalmente, resulta necesario explicar detalladamente de qué se trata en relación a los derechos laborales y beneficios sociales a los que podrían tener acceso en caso de culminar satisfactoriamente el programa; además de mayores oportunidades dentro de la empresa como lo son el ascenso o la tecnificación.

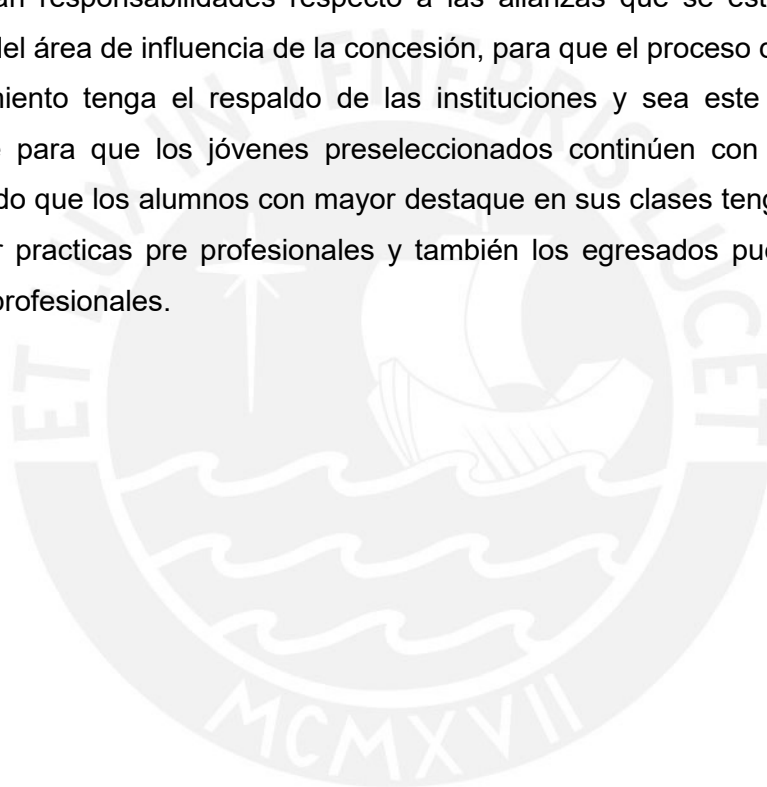
III) Generación de un sistema de monitoreo: Se realizará un monitoreo permanente para cada etapa del programa, de esa manera se podrá tener resultados que sean evaluados y validados, identificando claramente así la necesidad de hacer ajustes de mejora en cada proceso que permitan cumplir con el logro de los objetivos trazados.

Conociendo los errores o puntos débiles se pueden mejorar los procesos, no repetir los errores, fortalecer los aciertos y consolidar todo el proceso en lecciones aprendidas que fortalezcan el programa.

El sistema de monitoreo también permitirá recoger las opiniones de los jóvenes respecto a la oportunidad que se les está ofreciendo, el grado de satisfacción con el programa y también nos permitirá incluir los aportes de los usuarios para potenciar el programa.

IV) Generación de Alianzas y Convenios. Para optimizar el proceso de reclutamiento y formación; es decir disminuir el tiempo entre el reclutamiento y la inserción, se suscribirá convenios y alianzas con institutos de la zona que cuenten con carreras técnicas de 1 a 3 años relacionadas con la administración, manejo de caja, atención al cliente y entre otras, con la finalidad que estos jóvenes tengan acceso a una experiencia laboral que les sirva para continuar creciendo profesional y laboralmente y que ello los respalde para que en un futuro puedan acceder a mejores oportunidades de trabajo.

Se definirán responsabilidades respecto a las alianzas que se establezcan con los institutos del área de influencia de la concesión, para que el proceso de la convocatoria y reclutamiento tenga el respaldo de las instituciones y sea este proceso un filtro importante para que los jóvenes preseleccionados continúen con todo el proceso, proponiendo que los alumnos con mayor destaque en sus clases tengan mayor opción de cumplir prácticas pre profesionales y también los egresados puedan realizar sus prácticas profesionales.



6.5 ACTIVIDADES DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Componente 1: Optimización del tiempo de capacitación		
Actividad	Indicador	Recursos/Herramientas
Reducción del periodo de capacitación	N° de días de capacitación	Personal para brindar las capacitaciones
Incremento de horas por día de capacitación	N° de horas de capacitación por día	Personal para brindar las capacitaciones
Uso de material interactivo durante las capacitaciones que logre captar la atención de los jóvenes	N° de usuarios que estuvo atento durante la capacitación	Cuestionario Informe de personal a cargo de las capacitaciones
Capacitaciones prácticas y fáciles de entender para los jóvenes	N° de jóvenes que aprueba satisfactoriamente el proceso	Examen de entrada y salida
Componente 2: Fidelización de los jóvenes con el programa y la empresa		
Actividad	Indicador	Herramientas
Socializar los beneficios de culminar el programa y trabajar en Rutas de Lima	N° de usuarios del programa que reconoce los beneficios laborales por trabajar en una empresa formal	Cuestionario Informe de capacitadores
Socializar las oportunidades de crecimiento dentro de Rutas de Lima	N° de usuarios del programa que conoce y valora las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa	Cuestionario Informe de capacitadores
Generar un clima laboral favorable en las capacitaciones	N° de usuarios que se sienten satisfechos en relación a la forma en que han sido tratados durante las capacitaciones	Encuesta anónima

Componente 3: Sistema de monitoreo del programa Jóvenes en la Ruta		
Actividad	Indicador	Herramientas
Monitorear el programa mediante una matriz de monitoreo	N° de veces que se usa la matriz para monitorear el programa	Matriz de monitoreo
Evaluar el programa a través de una matriz de evaluación	N° de veces que se usa la matriz para evaluar el programa	Matriz de evaluación
Componente 4: Alianzas y convenios con institutos		
Actividad	Indicador	Herramientas
Identificación de institutos con los que se pueden generar alianzas y convenios	N° de institutos identificados	Revisión documentaria
Reuniones para concretar las alianzas o convenios	N° de reuniones con representantes de los institutos	Reuniones y entrevistas
Suscripción de alianzas y convenios	N° de alianzas y convenios generados	Reuniones y entrevistas

BIBLIOGRAFÍA

ACUÑA, G., Apaza, J., García, C. y Medina, L. (2012) *Planeamiento Estratégico del Distrito de San Juan de Miraflores*. Tesis para obtener el grado de Magíster en Administración Estratégica de Empresas. Lima Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Posgrado.

<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/4547>

Atoche, M. (2017). *Factores limitantes del empleo para los jóvenes egresados del Programa Nacional de Empleo Juvenil Jóvenes Productivos, de la Provincia de Arequipa, año 2015* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/>

CEPAL, OIJ, IMJUVE, OIT, AECID, CAF (2014). *Invertir para Transformar: La Juventud como Protagonista del Desarrollo*. México: Organización Iberoamericana de la Juventud.

CNE (2019). *Proyecto Educativo Nacional al 2036*. Lima: Consejo Nacional de Educación.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA

2005 *Ley sobre modalidades formativas laborales. Título preliminar. Lima 24 de mayo de 2005.*

<https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28518.pdf>

Diario Gestión (2021). OIT: Existe más de un millón de jóvenes desempleados en Perú. Recuperado de: <https://archivo.gestion.pe/noticia/326439/oit-existe-mas-millon-jovenes-desempleados-peru?ref=gesr>

Dirven, M. (2016). *Juventud rural y empleo decente en América Latina*. Santiago, Chile: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura.

Di Tullio, A. (2013). ¿Hacia una justicia sin fronteras? El enfoque de las capacidades de Martha Nussbaum y los límites de la justicia. *Revista Internacional de Filosofía* 2013(58), 51-68.

Enríquez, A. & Galindo, M. (2015). Empleo. *Serie de Estudios Económicos*, 1. Recuperado de

https://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201508_mexicoemployment.pdf?m=1453513189

Gamero, J. (2011). De la noción de empleo precario al concepto de trabajo decente. *Derecho & Sociedad*, 2011(37), 117-125.

Görg, H., & Strobl, E. (2001). The incidence of visible underemployment: Evidence for Trinidad and Tobago. *The Journal of Development Studies*, 39, 100-81.

INEI (2005) San Juan de Miraflores. Perfil sociodemográfico de las poblaciones en riesgo. Perú.
https://www.trabajo.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/estadisticas/PROPOLI_SJM.pdf

MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO

218 Informe anual del empleo juvenil en el Perú. Lima

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/478028/Informe_anual_del_empleo_juvenil_en_el_Per%C3%BA_2018.pdf

Julcahuanga, J. A. (2013). *Evaluación de las estrategias de capacitación del programa de capacitación laboral juvenil Projoven, para la inserción laboral de jóvenes entre 16 a 24 años en la ciudad de Piura* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/>

Jóvenes en la Ruta – Rutas de Lima (s. f.). Recuperado de <https://rutasdelima.pe/jovenes-en-la-ruta/>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2012). *Políticas nacionales de empleo*.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2018). *Informe Anual del Empleo Juvenil*.

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JUAN DE MIRAFLORES (Geografía)

Municipalidad Distrital de San Juan de Miraflores: MDSJM. Consulta 10 de diciembre de 2021.

<https://munisjm.gob.pe/geografia/>

MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JUAN DE MIRAFLORES (Historia)

Municipalidad Distrital de San Juan de Miraflores: MDSJM. Consulta 10 de diciembre de 2021.

<https://munisjm.gob.pe/historia/>

Neffa, J. C. (1999). Actividad, trabajo y empleo: algunas reflexiones sobre un tema en debate. *Orientación y Sociedad*, 1, 127-162. Recuperado de http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.2956/pr.2956.pdf

OIT (2010). *Trabajo decente y juventud en América Latina 2010*. Lima: Organización Internacional del Trabajo.

OIT (2007). *Trabajo decente y juventud - Perú*. Lima: Organización Internacional del Trabajo.

OIT (2004). *Un buen comienzo: Trabajo Decente para los Jóvenes. Documento Informativo Reunión Tripartita sobre el Empleo de los Jóvenes: el camino a seguir*. Sector de Empleo. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.

OIT (1999). *Trabajo decente: memoria del Director General. Conferencia Internacional del Trabajo, 87ª. Reunión, 1999*. Recuperado de <http://www.ilo.org/public/spanish/standards/relm/ilc/ilc87/rep-i.htm>

Orihuela, E. (2019). *Análisis de los factores que influyen en la inserción laboral. Caso: Usuarios del Programa Nacional de Empleo Juvenil "Jóvenes Productivos" del distrito de Ate en Lima Metropolitana durante el 2016* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/>

Patrón, P. (2009) et al. *Desarrollo Humano y Libertades: Una aproximación interdisciplinaria*. Lima, Fondo Editorial PUCP

PNUD (2015). *Más allá del conflicto, luchas por el bienestar. Informe Nacional de Desarrollo Humano 2015/2016*. Guatemala: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

Objetivos del Desarrollo Sostenible. Consulta:30 de julio de 2020
<https://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/sustainable-development-goals.html>

Sen, A. (2000) *Desarrollo y Libertad*. México: Planeta.

Nussbaum, M. C., & Amartya S. (1996). *La calidad de vida*. México: Fondo de Cultura Económica.

Somavía, J. (2014). *El trabajo decente. Una lucha por la dignidad humana*. Santiago: Organización Internacional del Trabajo.

Trabajo decente (s.f.). Recuperado de www.oit.org/global/topics/decent-work/lang--es/index.htm

Tristán Varela, A. M., & Vásquez Vela, M. A. (2018). *Deserción laboral de beneficiarios del Programa Jóvenes a la Obra: el caso de la Empresa Textiles Camones, distrito de Puente Piedra - Lima, 2015*. Recuperado de

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ir00558a&AN=pucp.123456789.11849&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Verdera, F. (2010). *La población joven: ¿qué edades abarca?* Lima: OIT, CINTERFOR.

Weller, J. (2012), Crecimiento, empleo y distribución de ingresos en América Latina, *Serie Macroeconomía del Desarrollo* No. 122 [Folleto]. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

ANEXO 1: Matriz de operacionalización del monitoreo por resultados

Indicadores de finalidad	Recolección de datos		
	Frecuencia	Instrumento	Responsable
Componente 1			
Número de asistentes al nuevo horario de capacitación	Por actividad de capacitación	Acta de asistentes	Encargados de la capacitación y encargados de la Evaluación y Monitoreo del proyecto
N° de usuarios que señalaron de manera positiva el material de capacitación Actividades de participación en las capacitaciones de los/las jóvenes	Una encuesta por taller	Encuesta	Encargados de la Evaluación y Monitoreo del proyecto
N° de jóvenes que aprueba satisfactoriamente el proceso	Una evaluación practica finalizar el proyecto	Evaluación	Encargados de la capacitación encargados de la Evaluación y Monitoreo del proyecto
Componente 2			
N° de usuarios del programa que reconoce los beneficios laborales por trabajar en una empresa formal	Una encuesta por taller	Encuesta y entrevistas creadas por el proyecto	Encargados de Evaluación y Monitoreo del proyecto

N° de usuarios del programa que conoce y valora las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa	Una encuesta por taller	Encuesta y entrevistas creadas por el proyecto	Encargados de Evaluación y Monitoreo del proyecto
N° de usuarios que se sienten satisfechos en relación con la forma en que han sido tratados durante las capacitaciones	Una encuesta por taller	Encuesta y entrevistas creadas por el proyecto	Encargados de Evaluación y Monitoreo del proyecto
Componente 3			
Monitorear el programa mediante una matriz de monitoreo	trimestral	Matriz de monitoreo	Encargado del proyecto
Evaluar el programa a través de una matriz de evaluación	trimestral	Matriz de evolución	Encargados del proyecto
Componente 4			
N° de institutos identificados	Anual	Base de datos con el registro de institutos mapeados y con los que se ha establecido reuniones	Encargados del proyecto
N° de reuniones con representantes de los institutos	Anual	Base de datos con registros de las fechas de las reuniones	Encargados del proyecto
N° de alianzas y convenios generados	Anual	Base de datos con seguimiento de los convenios	Encargados del proyecto
Tiempo de duración de los convenios hasta la fecha			

ANEXO 2: Matriz de monitoreo por resultados

Componentes	Indicadores	Uso de resultados para monitoreo
Optimización de la capacitación		Monitorear el tiempo y la calidad de la capacitación
Reducción del periodo de capacitación e incremento de horas por día de capacitación	Encuesta sobre el cambio del periodo de capacitación Número de asistentes al nuevo horario de capacitación	Monitorear el interés y la asistencia ante una nueva manera de capacitación
Uso de material interactivo durante las capacitaciones que logre captar la atención de los jóvenes	N° de usuarios que estuvo atento durante la capacitación N° de usuarios que señalaron de manera positiva el material de capacitación	Monitorear si el material de capacitación corresponde a las expectativas de los/as jóvenes
Capacitaciones prácticas y fáciles de entender para los jóvenes	N° de jóvenes que aprueba satisfactoriamente el proceso Actividades de participación en las capacitaciones de los/las jóvenes	Monitorear la comprensión durante y al final del proceso de capacitación
Componente 2		
Fidelización de los jóvenes con el programa y la empresa		Identificar las ideas de la juventud participante de la trabajar en una empresa formal como un proyecto con oportunidades de crecimiento y realización

Socializar los beneficios de culminar el programa y trabajar en Rutas de Lima	N° de usuarios del programa que reconoce los beneficios laborales por trabajar en una empresa formal	Identificar las ideas que tienen los/las jóvenes respecto al trabajo formal durante y al finalizar las capacitaciones
Socializar las oportunidades de crecimiento dentro de Rutas de Lima	N° de usuarios del programa que conoce y valora las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa	Identificar las ideas que tienen los/las jóvenes respecto acceder a otros puestos de trabajo dentro de la misma institución
Generar un clima laboral favorable en las capacitaciones	N° de usuarios que se sienten satisfechos en relación con la forma en que han sido tratados durante las capacitaciones	Monitorear el grado de satisfacción de las/os jóvenes frente al ambiente laboral en las capacitaciones.
Componente 3		
Sistema de monitoreo del programa Jóvenes en la Ruta		Monitorear que la matriz de monitoreo y evaluación tenga información completa de las diferentes fases del proceso y de todas las personas involucradas
Monitorear el programa mediante una matriz de monitoreo	N° de veces que se usa la matriz para monitorear el programa	Monitorear que la matriz de monitoreo sea usada en la fase inicial, de proceso y final de las capacitaciones
Evaluar el programa a través de una matriz de evaluación	N° de veces que se usa la matriz para evaluar el programa	Monitorear que la matriz de evaluación sea usada en todas las capacitaciones que realiza el programa
Componente 4		

Alianzas y convenios con institutos		Monitorear la realización de sinergias institucionales que favorezcan la participación de jóvenes en el programa
Identificación de institutos con los que se pueden generar alianzas y convenios	N° de institutos identificados	Identificar y monitorear el proceso de avances iniciales para establecer vínculos con las instituciones
Reuniones para concretar las alianzas o convenios	N° de reuniones con representantes de los institutos	Monitorear la concreción y cuáles son los procedimientos y condiciones que se establecen en las alianzas
Suscripción de alianzas y convenios	N° de alianzas y convenios generados Tiempo de duración de los convenios hasta la fecha	Monitorio del establecimiento y durabilidad de los convenios