

**Evaluación Final del Proyecto C-11-29 “Promoción del Emprendimiento Juvenil – Haz Realidad tu Negocio en la Macro Región Ancash – La Libertad”**

**Consultora: Judith Kuan Cubillas**

**Agosto 2013**

**INDICE**

<b>Resumen Ejecutivo</b>	<b>3</b>
<b>1. Breve descripción del Proyecto</b>	<b>6</b>
<b>1.1 Ficha Resumen del Proyecto</b>	<b>6</b>
<b>1.2 Enfoque, objetivos, componentes y actividades del Proyecto</b>	<b>6</b>
<b>2. Objetivo, enfoque y metodología de la evaluación</b>	<b>9</b>
<b>3. Resultados de la evaluación</b>	<b>12</b>
<b>3.1 Relevancia</b>	<b>12</b>
<b>3.2 Eficacia</b>	<b>16</b>
<b>3.3 Eficiencia</b>	<b>17</b>
<b>3.4 Resultados / componentes</b>	<b>19</b>
<b>3.5 Aproximación hacia efectos e impactos</b>	<b>22</b>
<b>3.6 Aplicación de encuestas a beneficiarios</b>	<b>24</b>
<b>3.7 Aproximación hacia la sostenibilidad del proyecto</b>	<b>35</b>
<b>3.8 Replicabilidad del proyecto</b>	<b>40</b>
<b>4. Conclusiones, recomendaciones, lecciones aprendidas y buenas prácticas</b>	<b>41</b>
<b>4.1 Conclusiones</b>	<b>41</b>
<b>4.2 Recomendaciones</b>	<b>43</b>
<b>4.3 Lecciones aprendidas y Buenas prácticas</b>	<b>45</b>
<b>5. Anexos.</b>	<b>47</b>

## **Evaluación Final del Proyecto “Promoción del Emprendimiento Juvenil – Haz Realidad tu Negocio en la Macro Región Ancash – La Libertad”**

### **Resumen Ejecutivo**

El presente documento incluye la evaluación final del Proyecto “Promoción del Emprendimiento Juvenil – Haz Realidad tu Negocio en la Macro Región Ancash – La Libertad” por encargo de FONDOEMPLEO, con el fin de conocer el estado en que finaliza el Proyecto. Para dicho efecto se realizó un trabajo de campo en el mes de junio del año 2013, que comprendió la aplicación de encuestas a una muestra de beneficiarios de la macro región, grupos focales con beneficiarios, visitas a sus negocios, entrevistas a informantes claves locales, a responsable de la ejecución por parte de la unidad ejecutora y a Milpo como co-financiador.

La ejecución del Proyecto estuvo a cargo del Colectivo Integral de Desarrollo (CID), contó con el financiamiento de FONDOEMPLEO (FE) por S/. 1 millón de n.s., el co-financiamiento de la empresa minera Milpo por S/.150 mil n.s. y la dinamización de recursos de contrapartida de parte de los beneficiarios de más del 200% de lo previsto. Tuvo una duración de 12 meses durante los cuales el ejecutor aplicó dos fases de intervención: Convocatoria, registro, capacitación y sustentación de planes de negocio ante un jurado independiente, y Entrega de capital semilla y acompañamiento de implementación del plan de negocio.

Esta experiencia fue pertinente a las necesidades de jóvenes de las zonas marginales seleccionadas, acorde con las políticas del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE) e hizo uso de herramientas validadas como: concursos para el otorgamiento de premios “capital semilla”, módulos de capacitación para la formulación de planes de negocio, y temas especializados sobre gestión, marketing, contabilidad, tributación y uso de TICs; que facilitó el logro de las metas propuestas en un promedio ponderado de 107%.

La ejecución financiera fue eficiente y no se presentó desfases notorios en los desembolsos. Los ratios de eficiencia administrativa y de costo-efectividad son bastante favorables.

El impacto del Proyecto es alto, dado el efecto demostrativo que infunde en instituciones de diversos niveles, especialmente en los gobiernos municipales, el GORE La Libertad, el INPE, la Cámara de Comercio de Ancash, la empresa minera Milpo y otras mineras como Antamina y Barrick, centros de capacitación como universidades y centros de capacitación especializada, entre otros, interesados en la réplica de la experiencia. Así mismo por el efecto que implica en la lucha contra la pobreza y la dinamización de la economía interna.

La sostenibilidad de los esfuerzos del proyecto puede tener una perspectiva regular con tendencia a alta, dependiendo del apoyo que se brinde a los negocios creados o

fortalecidos en una segunda etapa, y especialmente al impulso que logre generar el emprendedor para consolidarse en un mercado competitivo.

Se trata mayormente de emprendimiento pequeños, pero muy importantes para completar los ingresos de las familias, especialmente de las jóvenes madres y los jóvenes reclusos. En el caso de los estudiantes que emprenden un plan de negocios, el rubro elegido puede ser temporal, pero los ingresos que de él se derivan le permiten continuar sus estudios y mucho de lo aprendido en la implementación del negocio le servirá de gran experiencia para el ejercicio laboral futuro.

Para lograr una mayor eficiencia en los proyectos de emprendimiento juvenil se recomienda un trabajo coordinado entre los sectores públicos y privados transversales al tema, en los tres niveles geográficos, alrededor de la programación por resultados y haciendo uso de sistemas de seguimiento y evaluación continuos.

El detalle de la metodología de evaluación, el análisis de otros aspectos de la ejecución, conclusiones, recomendaciones, lecciones y buenas prácticas se exponen a lo largo del documento y sus anexos.

A continuación, se presenta el resumen de ejecución del Proyecto y el logro de los indicadores que fueron priorizados conjuntamente con FONDOEMPLEO.

**Cuadro N° 1. Resumen de Ejecución del Proyecto**

Nombre del Proyecto	Promoción del Emprendimiento Juvenil – Haz Realidad tu Negocio en la Macro Región Ancash – La Libertad		
Nombre de la Institución Ejecutora	Colectivo Integral de Desarrollo		
Cobertura geográfica del Proyecto	<u>Región Ancash:</u> - Prov. Huaraz: distritos de Huaraz, Independencia, Taricá; - Prov. Bolognesi: distritos de Huallanca, Aquia, Pachapaqui; - Prov. Santa: distritos de Chimbote, Nuevo Chimbote; - Prov. Pallasca: distritos de Conchucos, Pampas. <u>Región La Libertad:</u> - Prov. La Libertad: distritos de El Porvenir, La Esperanza		
Número previsto de beneficiarios	770 jóvenes de ambos sexos, entre 18 a 29 años de edad		
Fecha de inicio	14 febrero 2012		
Fecha de fin	12 febrero 2013		
Rubros	Programado	Ejecutado	Nivel de Ejecución
Nº Beneficiarios capacitados para planes de negocio	770	768	99,7%
Presupuesto Total	S/. 1.573.800,00	S/. 2.170.727,85	138%
Presupuesto FONDOEMPLEO (FE)	S/. 1.000.000,00	S/. 960.325,88	96%
Presupuesto Contrapartida	S/. 573.800,00	S/. 1.210.401,99	211%
- MILPO (Ancash)	S/.150.000,00	S/. 150.004,80	100%
- Beneficiarios Ancash	S/. 254.800,00	S/. 720.895,19	282%
- Beneficiarios La Libertad	S/. 169.000,00	S/. 339.502,00	201%

**Cuadro Nº 2. Logros de indicadores priorizados**

Jerarquía de Objetivos	Indicadores Objetivamente Verificables (*)	Meta propuesta	Meta lograda	%
<b>Fin: Mejora de calidad de vida de los jóvenes emprendedores en la macro región Ancash – La Libertad</b>	Incremento en los ingresos netos mensuales. Indicador 1: Jóvenes aumentan sus ingresos netos mensuales al final del proyecto en un 60%	326	276	85%
	Incremento en los ingresos netos mensuales	S/ 488 Valor inicial	S/. 732 Valor final	150%
<b>Propósito: Fomento y desarrollo en emprendimiento y autoempleo juvenil en la macro región Ancash – La Libertad</b>	Número de negocios funcionando en el primer año de su creación	Sin información a la fecha		
	Número de empleos permanentes generados al término del proyecto	587	474	81%
	Incremento en las ventas netas mensuales de los negocios	S/ 1.026 Valor Inicial	S/. 1.568 Valor final	153%
	Incremento en la tasa de formalización de los negocios	El proyecto no contempla esta meta		
	Incremento en la tasa de acceso a los servicios financieros de los negocios	El proyecto no contempla esta meta		
	Número de beneficiarios con motivaciones y competencias personales y emprendedoras para iniciar o mejorar sus negocios	481	549	114%
<b>Indicadores de Resultados</b>				
<b>Componente 1: Facilitación para el acceso a capital semilla para emprendimientos juveniles</b>	Número de negocios creados durante el proyecto	163	222	136%
	Número de negocios fortalecidos durante el proyecto	163	108	66%
	Número de beneficiarios capacitados y asesorados en la elaboración de planes de negocio.	577	581	100%
	% de beneficiarios capacitados y asesorados en la elaboración de planes de negocio, que presentaron uno en el marco del concurso Haz Realidad Tu Negocio.	83%	94%	109%
	Número de beneficiarios que accedieron a capital semilla.	326	331	101%
<b>Componente 2: Desarrollo de capacidades en gestión empresarial</b>	Número de beneficiarios que reciben capacitación en Marketing para PYMES, Costos y Finanzas, y Tributación y Contabilidad.	326	330	101%
<b>Componente 3: Acompañamiento y asistencia técnica en la implementación de las iniciativas de negocio</b>	Número de beneficiarios que reciben asistencia en gestión empresarial	326	330	101%
	Número de beneficiarios que reciben asistencia técnica financiera	326	330	101%
	Número de beneficiarios que reciben asistencia técnica en alfabetización digital	326	329	101%
	% de beneficiarios que accedieron a capital semilla y asistencia técnica, que lograron crear o fortalecer sus negocios	100%	100%	100%

Fuente de las metas y logros: Informe Final del CID. Fuente de valores de ventas e ingresos iniciales y finales: Sistema de Monitoreo y Evaluación del CID, datos censales a los beneficiarios efectuados por la Unidad Ejecutora.

## 1. Breve descripción del Proyecto

El Proyecto ha sido ejecutado, en el periodo de 12 meses, por el Colectivo Integral de Desarrollo (CID) y fue orientado al impulso de emprendimientos y autoempleo juvenil en la Macro Región Ancash – La Libertad.

### 1.1 Ficha Resumen del Proyecto

**Cuadro 3. Ficha Resumen**

Nombre del Proyecto	Promoción del Emprendimiento Juvenil – Haz Realidad tu Negocio en la Macro Región Ancash – La Libertad
Nombre de la Institución Ejecutora	Colectivo Integral de Desarrollo
Cobertura geográfica del Proyecto	<u>Región Ancash:</u> - Prov. Huaraz: distritos de Huaraz, Independencia, Taricá; - Prov. Bolognesi: distritos de Huallanca, Aquia, Pachapaqui; - Prov. Santa: distritos de Chimbote, Nuevo Chimbote; - Prov. Pallasca: distritos de Conchucos, Pampas. <u>Región La Libertad:</u> - Prov. La Libertad: distritos de El Porvenir, La Esperanza
Número previsto de beneficiarios	770 jóvenes de ambos sexos, entre 18 a 29 años de edad de la macro región Ancash-La Libertad
Fecha de inicio	14 febrero 2012
Fecha de fin	12 febrero 2013
Presupuesto total Programado	S/. 1.573.800,00
Presupuesto FONDOEMPLEO Programado	S/. 1.000.000,00
Presupuesto Contrapartida MILPO Programado	S/.150.000,00
Presupuesto Contrapartida Beneficiarios Programado	S/. 423.800,00

### 1.2 Enfoque, objetivos, componentes y actividades del Proyecto

El CID ha utilizado una estrategia con dos fases de intervención: (a) Convocatoria, registro, capacitación y sustentación de planes de negocio ante un jurado independiente, y (b) Entrega de capital semilla y acompañamiento de implementación del plan de negocio.

Gráfico N° 1 Flujograma de la estrategia de intervención del Proyecto



Estas fases se han ejecutado de manera permanente, de acuerdo a las metas del proyecto. Durante los 12 meses de ejecución, se realizaron 10 eventos de premiación con capital semilla.

En la primera fase, fue relevante la focalización dirigida a jóvenes entre 18 y 29 años, residentes de las localidades seleccionadas, que quisiesen poner un negocio o que éste ya se encuentre en funcionamiento (menos de 12 meses), aspectos que se acreditaron con el DNI, entrevista en la vivienda y durante el proceso de inscripción, capacitación y asistencia técnica. En la segunda fase, fue clave la verificación de los alcances de los planes de negocio formulados y la disponibilidad de aporte propio no menor al 50% de la inversión requerida, previo a otorgar la capital semilla.

El objetivo de **FIN** del Proyecto fue: “Mejorar la Calidad de vida de los jóvenes emprendedores en la Macro Región Ancash La Libertad”, y el objetivo de **PROPÓSITO**: “Fomento y desarrollo en emprendimiento y autoempleo juvenil en la macro región Ancash La Libertad”.

Para lograr los objetivos e impactos planteados en el proyecto, el equipo del CID inició su ejecución con la identificación y mapeo de las organizaciones locales e instituciones con las que se coordinaría una vez que inicie el proyecto y la convocatoria de profesionales que estarían a cargo de las labores de capacitación y asesoramiento a los beneficiarios. Seguidamente se desarrollaron las siguientes actividades organizadas en tres componentes.

**Componente 1: Facilitación para el acceso a capital semilla para emprendimientos juveniles**

La selección de los jóvenes a lo largo de la ejecución de este componente hasta el otorgamiento del capital semilla, fue progresiva y pasó por varios filtros de evaluación a cargo de los promotores, los capacitadores, los asesores, el jurado del concurso y los verificadores.



Un primer grupo de actividades se orientó a la promoción y sensibilización: charlas de cultura emprendedora y reproducción de materiales de divulgación, difusión en medios (radiales, prensa, afiches, volantes) y charlas de sensibilización, inscripción de jóvenes interesados y desarrollo de procesos de selección.

En segundo término, se capacitó y asesoró a los beneficiarios seleccionados para la elaboración de sus Planes de Negocio.

Finalmente se realizaron concursos “Haz Realidad tu Negocio”, con la sustentación ante un jurado independiente para la evaluación de planes de negocios. Para la evaluación de los planes de negocio se siguió una metodología de calificación denominada EPCID (Empresarios Potenciales del CID), elaborada por la entidad ejecutora, que contempla criterios de evaluación personal del beneficiario, del plan de negocio y de la contrapartida por parte del beneficiario.

Antes de la entrega del premio se realizaron verificaciones domiciliarias y de contrapartida (valorización de activos y efectivo disponible) de los ganadores de capital semilla, se realizaron eventos de Premiación de Ganadores y se hizo entrega del capital semilla.

### **Componente 2: Desarrollo de capacidades en gestión empresarial**

Se realizaron talleres para el fortalecimiento de los planes de negocio de los beneficiarios que ganaron “capital semilla”; a través de tres módulos de capacitación: Taller de Marketing para PYMES, Taller de Costos y Finanzas y Taller de Tributación y Contabilidad.

### **Componente 3: Acompañamiento y asistencia técnica en la implementación de las iniciativas de negocios**

Se ejecutaron tres grupos de actividades: (i) Asistencia Técnica en gestión empresarial para el desarrollo y fortalecimiento del negocio, de forma personalizada, (ii) Asistencia técnica financiera y (iii) Asistencia técnica en alfabetización digital para emprendedores

Los principales temas asesorados, según el requerimiento de cada negocio, fueron: Redacción de la visión y misión del negocio, Análisis del cliente, Determinación de la demanda, Análisis de la competencia, Marketing, FODA, Proyección de ventas, Proyección de costos, Inversiones, Flujo de Caja y Cronograma de actividades.

## **2. Objetivo, enfoque y metodología de la evaluación**

La presente evaluación tiene como objetivo identificar el nivel de logro de los objetivos del proyecto, tanto a nivel de resultados como de propósito, indagando no solo los cambios positivos sino también en los negativos o inesperados. Los objetivos específicos de la evaluación son los siguientes:

- Analizar la relevancia del diseño del proyecto.
- Analizar si el proyecto ha sido eficaz y eficiente en su ejecución.
- Identificar (en base al análisis de pertinencia, eficacia y eficiencia) los cambios y efectos alcanzados por el proyecto, tanto a nivel de los beneficiarios, de la actividad apoyada, y a nivel local o territorial.
- Identificar (en base al análisis de pertinencia, eficacia y eficiencia), de manera preliminar, si el proyecto está en condiciones de generar el impacto deseado y de ser sostenible.

- Apreciar las acciones de asociación y coordinación desarrolladas para el alcance de los resultados del proyecto, según la naturaleza de los servicios, y que contribuyen a la sostenibilidad del proyecto.
- Analizar si el proyecto está en condiciones de ser ampliado y replicado en otros territorios y cuáles serían las condiciones necesarias para llevar a cabo dicha réplica.
- Identificar los factores críticos de éxito o fracaso en el desarrollo del proyecto.
- Extraer lecciones aprendidas que puedan ser útiles para mejorar el diseño e implementación de proyectos similares.

Para cumplir con los objetivos propuestos en la sección anterior, se ha utilizado una metodología que ha permitido recabar información de carácter tanto cuantitativa como cualitativa. Respecto a los contenidos a evaluar, en el Anexo 1 se presenta, para cada uno de los criterios que han guiado esta consultoría (relevancia, eficacia, eficiencia, etc.), cuáles son los contenidos que han sido materia de evaluación. Para obtener información sobre estos contenidos, se han utilizado diferentes fuentes secundarias y primarias, e instrumentos de recojo de información.

### Secundarias:

- Documento de proyecto (incluyendo aspectos técnicos y económicos), en su versión final.
- Plan Operativo Anual (POA) del proyecto aprobado por FE.
- Informes de avance (mensual y trimestral) del proyecto, presentado por CID a FONDOEMPLEO.
- Informe final del proyecto, presentado por CID a FONDOEMPLEO
- Informes de monitoreo interno elaborados por personal del área de Monitoreo de FONDOEMPLEO.

### Primarias<sup>1</sup>:

- Entrevistas con representantes de la unidad ejecutora respecto a los aspectos de relevancia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad y replicabilidad del proyecto<sup>2</sup>.
- Encuestas con beneficiarios del proyecto. Las encuestas han permitido recoger información acerca del nivel de logro de los efectos e impactos previstos por el proyecto y del nivel de satisfacción de los beneficiarios con el proyecto. En total se han aplicado 124 encuestas a beneficiarios durante el mes de junio del 2013, y el procedimiento para seleccionar esta muestra ha sido el siguiente.
  - En primer lugar, se acotó el universo de provincias y distritos elegibles, priorizando aquéllos que tienen un mayor número de beneficiarios. Los distritos priorizados fueron Huaraz, Independencia, Taricá, Nuevo Chimbote, Aquia (todos en la región AncashLa Esperanza y Porvenir (ambos en la región La Libertad), os cuales concentran el 91,9% de la población beneficiaria.

---

<sup>1</sup> Ver en el Anexo 2 los instrumentos diseñados para recoger información de fuentes primarias: guía de entrevistas, las encuestas aplicadas a beneficiarios, y la guía de grupos focales.

<sup>2</sup> En el Anexo 3 se presenta la relación de personas entrevistadas durante la evaluación y una breve síntesis de las actividades realizadas durante el trabajo de campo.

- Luego, se determinó un tamaño de muestra de 124 beneficiarios, tomando en cuenta la siguiente fórmula de muestreo aleatorio y asumiendo en todos los casos los siguientes valores:  $p = 0.5$ ,  $q = 0.5$ , nivel de confianza = 95% (asociado a valor de  $k = 1.96$ ), y un margen de error = 8%<sup>3</sup>.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot P \cdot Q}{d^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot P \cdot Q}$$

n: Tamaño de muestra

N: Tamaño del universo

P: Proporción de representatividad

Q: (1-P)

d: Error estadístico

Z: Valor asentado en tablas estadísticas de distribución normal para una confianza prefijada.

- En tercer lugar, se dividió el universo elegible de beneficiarios en dos grupos: (a) los que recibieron únicamente los servicios de capacitación y/o asesoría para elaboración de Plan de Negocio; y (b) los que además de esta capacitación y/o asesoría para elaborar su Plan de Negocio, recibieron la capital semilla y/o capacitación, asistencia técnica, acompañamiento para concretar su negocio. Y se determinó que aproximadamente las dos terceras partes de la muestra de beneficiarios a encuestar correspondan a quienes recibieron el capital semilla y el resto a quienes no recibieron dicho beneficio<sup>4</sup>.
- Finalmente, se eligió de manera aleatoria a los 84 beneficiarios “con capital semilla” y 40 beneficiarios “sin capital semilla” que fueron encuestados<sup>5</sup>.
- Visitas a negocios de 6 beneficiarios y 18 entrevistas a representantes, monitores y jefes de proyecto del CID, representantes de Milpo, Municipios, representantes del MTPE, Cámara de Comercio, instituciones financieras y de empresas que participaron y/o apoyaron en la ejecución del Proyecto.
- Grupos focales con beneficiarios. Con los grupos focales se ahondaron en los factores que incidieron en los resultados de fin y propósito, y rescatar algunos ejemplos concretos de las experiencias de los beneficiarios. En total se realizaron

---

<sup>3</sup> Esto quiere decir que los resultados que se obtengan producto de la encuesta se pueden generalizar, con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 8%, al universo conformado por los beneficiarios de los distritos seleccionados como “elegibles”.

<sup>4</sup> En un principio se pensó que la distribución porcentual del universo de beneficiarios según este criterio podría ser igual a la distribución porcentual de la muestra; no obstante, en este escenario la mayoría de encuestados hubieran sido beneficiarios que no recibieron capital semilla. Entonces, se consideró que era importante que ocurra lo contrario, es decir, que la mayoría de encuestados sean aquellos que recibieron capital semilla, básicamente por tres razones: (a) se puede obtener mayor información de aquellos beneficiarios que recibieron capital semilla; (b) es más fácil ubicar, dado que el proyecto ya terminó, a los beneficiarios que recibieron capital semilla que a quienes no lo hicieron; (c) el porcentaje de inversión total de los proyectos es considerablemente más alto en capital semilla + acompañamiento para concretar su negocio que en capacitación y/o asesoría para elaborar el Plan de Negocio.

<sup>5</sup> La relación de los beneficiarios encuestados y los resultados de las encuestas aplicadas se encuentra en la Base de Datos SPPS que se entrega como parte del presente informe.

2 grupos focales, con beneficiarios de Huaraz e Independencia, de 6 y 9 beneficiarios respectivamente.

### 3. Resultados de la evaluación

#### 3.1. Relevancia

- **Correcta identificación de necesidades y pertinencia del propósito del proyecto en función de dichas necesidades**

Según la evaluación de las declaraciones de los inscritos<sup>6</sup> en el concurso “Haz realidad tu negocio” del Proyecto, en la región La Libertad, el 40% de los jóvenes tenían la idea de que es lo que deseaban, pero no contaban con la asesoría técnica adecuada para emprender sus negocios y poder concretar sus ideas y tampoco con los recursos económicos; mientras que el 29% de los jóvenes ya contaba con un negocio propio pero deseaban impulsarlo y posicionarlo dentro del mercado. Paralelamente, en la región Ancash, un 35% había tomado la decisión de iniciar un negocio, pero aún no sabía cómo hacerlo, el 24% no tenía aún una idea de negocio, pero sí la intención de tener un negocio propio; el 18% de jóvenes tenía una idea de negocio y contaba con todo el plan para implementarlo, el 15% ya tenía una idea clara del tipo de negocio y estaba averiguando como hacerlo y por ultimo solo un 8% ya estaba implementando su proyecto.

Estos datos demuestran la necesidad de la población joven de la macro región, de servicios de orientación, capacitación y asesoramiento para concretar y mejorar sus ideas de negocio y para fortalecer los negocios en marcha e impulsarlos en el mercado. Además, es claro el interés y búsqueda de este tipo de apoyo. En ese sentido el propósito del proyecto implementado por el CID fue **pertinente** ya que responde a las necesidades de la macro región.

La **estrategia de difusión** fue adecuada, dado el monto de recursos y tiempo dispuesto para el proyecto. Una divulgación mayor hubiera generado grandes expectativas difíciles de atender, ya que la demanda de los jóvenes por fortalecer sus capacidades de autoempleo es muy alta, especialmente en zonas marginales.

El Proyecto utilizó varios tipos de **instrumentos** para su ejecución destacando los relacionados a capacitación, premiación, asesoramiento y seguimiento. Para la capacitación en la preparación de planes de negocio, marketing, costos y finanzas y tributación y contabilidad, los capacitadores<sup>7</sup> tomaron como base el material del Programa de Gestión Empresarial diseñado por el CID. Al respecto alrededor del 90% de los beneficiarios opinan<sup>8</sup> que el proyecto les brindó los conocimientos necesarios para crear y/o fortalecer un negocio, y un porcentaje menor (alrededor de 60%) opinó que el

---

<sup>6</sup> Información tomada del Informe Trimestral de Monitoreo del Proyecto a Enero 2013

<sup>7</sup> La evaluación de los capacitadores sólo fue solicitada por FE durante el primer trimestre de ejecución del Proyecto.

<sup>8</sup> Fuente: Encuesta aplicada por SASE Consultores para el presente estudio. Un análisis más detallado sobre el tema se presenta en el acápite 3.6

proyecto brindó la información y herramientas adecuadas para abordar diversos temas relacionados al mercadeo, financiamiento y otros.

El instrumento “**capital de semilla**”, aunque de monto modesto, resultó necesario para un grupo importante de nuevos planes de negocio<sup>9</sup> y un atractivo para la participación de microempresarios ya instalados que requerían mejorar sus capacidades de gestión empresarial. Como menciona la ex jefa del Proyecto<sup>10</sup>, tal vez hubiera sido mejor otorgar el capital semilla después que los beneficiarios cumplan con la asistencia a los cursos, ya que en algunos casos postergaban su participación.

La **asesoría personalizada** y en sus propios negocios, fue la más demandada por los microempresarios; sin embargo, se contó con pocos recursos asignados a este componente, además de un periodo de ejecución insuficiente.

- **Caracterización adecuada de la población y definición del ámbito del proyecto**

Las **zonas de intervención** estuvieron bien definidas porque se consideró ámbitos marginales urbanos y en algunos casos rurales donde se ubican jóvenes con mayor necesidad de capacitación y asesoramiento para sus emprendimientos. Sin embargo, la estrategia y metodología general de intervención requirió ser adaptada a la condición socioeconómica de cada población local. Un ejemplo de adaptación acertada se dio en la Región La Libertad, en el INPE “El Milagro” de Trujillo, donde se adoptaron medidas especiales de capacitación y de premiación con capital semilla a jóvenes en estado de reclusión, a los que se les facilitó la adquisición de maquinaria para el refilado en el rubro de calzado; y el trabajo que se realizó en los distritos de El Porvenir y La Esperanza<sup>11</sup> en La Libertad, que requirió un trato especializado para ingresar en zonas denominadas “zonas rojas” por la presencia de pandillas juveniles. Otro ejemplo de adaptación, es el trato especial que mereció la capacitación a jóvenes madres que acudían a las capacitaciones con sus niños pequeños, en Huaraz. Cabe destacar el buen desempeño de jóvenes discapacitados, otro segmento poblacional atendido por el Proyecto.

Por otro lado, en el distrito de Conchucos en la Región de Ancash, se presentó mayor dispersión de los beneficiarios, y a su vez, menor preparación para la realización de emprendimientos. Esta situación es una característica típica de las zonas más alejadas, que bordean explotaciones mineras; donde los proyectos requieren destinar un mayor presupuesto para desplazamiento y para una mayor permanencia de sus promotores, capacitadores y asesores. Si bien en el caso del Proyecto, la empresa minera Milpo tuvo un aporte de S/. 150.000 n.s., como lo expresan algunos de sus funcionarios<sup>12</sup>: “*la población objetivo no estaba preparada para asimilar y aceptar compromisos propios rápidamente*”.

Un **grupo poblacional**, no previsto, fue un grupo de 06 emprendedores que sobre pasaban el límite de edad establecido por FE, pero que a solicitud de la contraparte Milpo, se premió con capital semilla utilizando recursos aportados por dicha empresa minera.

---

<sup>9</sup> Se crearon 222 nuevos negocios que representa el 67% del total de planes de negocio que recibió capital semilla.

<sup>10</sup> Entrevista a Pilar Ghigo.

<sup>11</sup> Inicialmente el Proyecto no había considerado la atención del distrito de La Esperanza si no Huanchaco, pero fue incluido por su cercanía y articulación con las condiciones del distrito de El Porvenir.

<sup>12</sup> Entrevista al Sr. Luis Orrillo, Empresa Minera MILPO, Jefe de Relaciones Comunitarias del Proyecto Magistral en Conchucos.

- **Viabilidad en el tiempo propuesto por el proyecto**

La **duración del proyecto** de 12 meses ha resultado insuficiente para una consolidación de los negocios creados y el fortalecimiento de los negocios iniciados, especialmente en temas de mercadeo, formalización y gestión financiera. Como señala la gran mayoría de encuestados en el trabajo de campo, tanto en la Región La Libertad, como en la Región Ancash, consideran que el tiempo de capacitación y de asesoría para la consolidación y el fortalecimiento de sus negocios ha sido muy corto. Por otro lado, hay que tener en cuenta que el efecto de la intervención es más débil para los grupos de premiados que accedieron a capital semilla en los últimos concursos.

Esta percepción de insuficiencia del tiempo propuesto es compartida por el personal ejecutor y por el evaluador de este Proyecto, sugiriendo un plazo deseable de dos años, o la realización de una segunda fase del proyecto. Es recomendable un año de asistencia técnica y seguimiento, posterior al otorgamiento del capital semilla, con el fin de garantizar su sostenibilidad, dado que, durante el primer año de operación, el negocio es más vulnerable y puede desaparecer.

- **Análisis del Marco Lógico**

Conviene que la **lógica vertical** del Marco Lógico (ML) del Proyecto sea ajustada a los términos de la Matriz de Indicadores Priorizados<sup>13</sup>. En el ML del Proyecto presentado por el CID, se consideró a nivel de FIN, un indicador que corresponde al nivel de PROPÓSITO: *Nuevos empleos permanentes generados al término del proyecto*; y dos indicadores que corresponden al nivel de RESULTADOS: *Negocios creados durante el desarrollo del Proyecto y Negocios fortalecido durante el desarrollo del proyecto*. A su vez en el ML a nivel de PROPÓSITO en el proyecto se consideró tres indicadores que corresponden al nivel de RESULTADOS: *Jóvenes capacitados en la formulación de plan de negocios, Planes de negocio presentados al Concurso Haz Realidad Tu Negocio y Jóvenes acceden a capital semilla*. En el presente estudio se utiliza la reubicación adecuada de estos indicadores. La **lógica horizontal** del Marco Lógico presentado por la Unidad Ejecutora fue adecuada, considerando indicadores verificables, fuentes de información válidas y supuestos críticos.

- **Adecuación del Mapa de Involucrados**

### **Equipo del Ejecutor**

El equipo de recursos humanos considerados por el CID para la implementación del proyecto fue adecuado para cumplir con las funciones de dirección, coordinación, administración, monitoreo e informe a FE. El personal del CID contaba con experiencia y liderazgo en la ejecución de este tipo de proyecto, e incluyó a una Coordinadora del proyecto de la macro región y coordinadora de la Región Ancash, un Coordinador de la Región La Libertad, un Monitor de la Oficina Central, un Responsable de Monitoreo y Evaluación y Apoyo administrativo de la Oficina Central. Además, el CID contrató a Promotores, Capacitadores y Asesores, quienes a juicio de los beneficiarios encuestados tenían buen conocimiento de los temas a su cargo.

---

<sup>13</sup> La Matriz de Indicadores Priorizados fue trabajado con FE y se toman como base para el estudio de evaluación. El Marco Lógico presentado por el CID se presenta en los Anexos.

### **Co-financiadores**

La propuesta de trabajo en el tema de emprendimientos partió del CID, basado en su experiencia de más de 20 años y resultados alcanzados en Ancash y zonas similares. Luego de una negociación de intereses con la empresa minera MILPO (socio co-financiador) se diseñó el Proyecto y se presentó a FE. Los beneficiarios y la Municipalidad distrital de Taricá surgieron como co-financiadores al momento de la ejecución del Proyecto.

### **Beneficiarios**

La relación de la Unidad Ejecutora con los beneficiarios fue mayormente fluida a lo largo de la ejecución. Algunos contratiempos puntuales tienen relación con la insatisfacción de aquellos que no resultaron premiados y el reclamo de los beneficiarios por una mayor duración del proyecto para poder recibir más asesoría.

### **Jurado independiente**

Para la evaluación de planes de negocio en los concursos, el CID convocó acertadamente, a personalidades de diversas organizaciones y empresas reconocidas en el medio. Cabe destacar a la Dirección de trabajo y Promoción del Empleo de La Libertad, Chimbote y Huaraz, la Cámara de Comercio de Ancash, GORE-Dirección de Trabajo de La Libertad, Jefatura del INPE El Milagro de Trujillo, CREDI-Chavín, Universidad César Vallejo, municipios de Independencia, Taricá, Trujillo y El Porvenir, empresarios, y autoridades educativas.

### **Instituciones de apoyo**

La ejecución del proyecto requiere de una institucionalidad, con el concurso de los sectores público, privado y el beneficiario, tal es así que el primer paso antes de iniciar las actividades contempladas en el proyecto fue dar a conocer sus alcances, a través de una carta a la Dirección de trabajo y Promoción del Empleo de La Libertad, Chimbote y Huaraz. Así mismo a la "Cámara de Comercio", las principales autoridades políticas: Gobiernos locales y gobierno regional; autoridades educativas, autoridades religiosas, y líderes comunales de cada una de las zonas a intervenir. Se mantuvo una activa participación durante todo el proceso de implementación del proyecto con la Cámara de Comercio de Huaraz, la Universidad Nacional de Anchas (Facultad de Ciencias Económicas y Contables), las municipalidades de Independencia, Huaraz, Aquia, Taricá, Conchucos y Nuevo Chimbote, quienes en varios casos facilitaron ambientes para las capacitaciones y premiaciones.

Se logró una muy buena relación con la Gerencia Regional de Trabajo de La Libertad y los diversos programas a su cargo (Vamos Perú, Jóvenes a la Obra y el Servicio Nacional del Empleo) quienes contactaron a sus jóvenes beneficiarios con el Proyecto. También gracias al contacto con esta gerencia se logró trabajar con el Centro Penitenciario El Milagro de Trujillo. Otras personalidades claves para el proceso de convocatoria y difusión, fueron las dirigentes de clubes de madres, comedores populares y vasos de leche y los medios de comunicación.

### 3.2. Eficacia

El siguiente cuadro resume el nivel de ejecución física de cada componente ponderado por su correspondiente financiamiento ejecutado y para todo el Proyecto<sup>14</sup>.

**Cuadro 4. Nivel de ejecución física ponderada del Proyecto, según componentes**

Componentes	Ejecución Física Ponderada
Componente 1: Facilitación para el acceso a capital semilla para emprendimientos juveniles	107%
Componente 2: Desarrollo de capacidades en gestión empresarial	110%
Componente 3: Acompañamiento y asistencia técnica en la implementación de las iniciativas de negocios	101%
<b>Total del Proyecto</b>	<b>107%</b>

Como se puede apreciar, los tres componentes y el total del proyecto alcanzaron niveles de efectividad mayores al 100%, destacando el Componente 2 con 110% y el Componente 1 con 107%. Estos resultados obedecen al cumplimiento, en las dos regiones, de todas las metas de las actividades propuestas en los tres componentes, por lo general en porcentajes mayores a los programados.

En el Componente 1, se implementaron tres módulos de difusión reproducidos (100% de lo programado), 34 spots en medios difundidos (213%), 102 charlas de sensibilización (179%), 25 procesos de selección desarrollados (156%), 48 charlas sobre plan de negocio desarrolladas (100%), 2.848 horas de asistencia técnica para elaboración de planes de negocio (99%), 548 planes de negocio evaluados (114%), 327 domicilios de ganadores de capital semilla verificados (100%), 10 eventos de premiación de ganadores realizados (167%), y 331 número de donaciones de capital semilla entregados (102%).

En el Componente 2, se ejecutaron 22 talleres de Marketing para PYMES, 22 talleres de Costos y Finanzas y 22 talleres de Tributación y Contabilidad, que significó para cada caso, un 110% de ejecución en relación a las metas físicas programadas.

En el Componente 3, se llevaron a cabo 984 horas de asistencia técnica en gestión empresarial (101%), 60 horas de asistencia técnica financiera (101%) y 650 horas de asistencia técnica en TICs (100% de lo programado).

Estos resultados fueron posibles, fundamentalmente a los factores:

- La experiencia de más de 22 años del CID en la aplicación de la estrategia “Haz realidad tu negocio”
- La capacidad del equipo para la promoción, convocatoria de actores y mística en la realización de sus actividades.
- El contar con un método de capacitación por módulos de especialización, de calidad y amigable.
- El sistema de monitoreo y seguimiento implementado por el ejecutor, que permitió realizar ajustes al proceso.

<sup>14</sup> En el Informe General de Monitoreo del CID se presenta la metodología de cálculo del nivel de ejecución física. En el Anexo 4 del presente informe se muestra el nivel de ejecución física para cada actividad y el cálculo ponderado.



- La respuesta inmediata de los jóvenes, ante una oportunidad de capacitación y de negocio propio.
- El apoyo de FONDOEMPLEO, el compromiso de Milpo y de municipios locales en el co-financiamiento y soporte.

### 3.3. Eficiencia

- **Ejecución financiera por componentes del Proyecto**

**Cuadro 5. Nivel de ejecución financiera del Proyecto y participación relativa según componentes**

Componentes	Presupuesto Ejecutado S/.	Nivel de Ejecución Financiera del Proyecto *	Participación Financiera relativa **
Componente 1	1.710.990,65	160%	79%
Componente 2	22.927,50	100%	1%
Componente 3	75.795,75	103%	4%
Administración	352.513,97	87%	16%
<b>Total del Proyecto</b>	<b>2.162.227,87</b>	<b>137%</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

Notas: \* Presupuesto Ejecutado respecto a Presupuesto Programado

\*\* Presupuesto Ejecutado del Componente respecto al Presupuesto Ejecutado Total del Proyecto

El nivel de Ejecución financiera total del Proyecto fue de 137%, sobresaliendo el Componente 1 con 160%. Este aspecto es concordante con la participación financiera relativa de los componentes, donde destaca el Componente 1 con el 79%, ya que además de su relevancia en la ejecución de la experiencia, incluye el fuerte aporte logrado por parte de los beneficiarios tanto en bienes valorizados como en aporte dinerario líquido para la implementación o el fortalecimiento de los planes de negocio.

Como se presentó en el Cuadro nº1, la contrapartida por parte de los beneficiarios en la Región de Ancash llegó a S/. 720.895 n. s. (282% más de lo previsto) y en La Libertad llegó a S/.339.502 n. s. (201% mayor a lo estimado). La desagregación de la contrapartida nos muestra que en Ancash, el monto del aporte valorizado por parte de los jóvenes fue de 65% del aporte propio y el aporte en efectivo de 35% del aporte propio. En La Libertad, el monto del aporte valorizado por parte de los jóvenes, fue mayor que en Ancash (74% del aporte propio) y el aporte en efectivo a 26% del aporte propio. Esta diferencia puede deberse a que en La Libertad predominaron los negocios productivos, que involucran una mayor participación de activos.

En general el apalancamiento logrado de inversión en los negocios, con aporte de los beneficiarios, ha sido bastante alto. Los beneficiarios aportaron 2.5 veces más (en total S/.1.060.397 n. s.) en comparación al aporte en capital semilla (S/.423.221 n. s.). Sin embargo ello no desmerece el rol relevante que jugó el capital semilla para hacer efectiva la ejecución del modelo "Haz realidad tu negocio".

- **Eficiencia administrativa**

El nivel del Indicador de Eficiencia Administrativa ((Manejo del Proyecto + Gastos Administrativos) / Presupuesto Ejecutado Total) fue de 16%, lo cual es un buen nivel para este tipo de proyecto, que implica un fuerte despliegue de recursos humanos para el

desarrollo de las distintas fases del proyecto. Hay muchos casos de proyectos a cargo de otras instituciones, que tienen niveles de eficiencia administrativa de 20% y más.

• **Indicadores de Costo/efectividad**

**Costo por persona capacitada y asistida general.** El valor previsto en la formulación del Proyecto para este indicador (S/.1.253) se cumplió muy cercanamente al final del proyecto. Esto es, el indicador en la ejecución fue de S/. 1.302 n.s. contemplando una inversión de FE de S/. 1'000,000.00 dividido entre 768 beneficiarios capacitados en planes de negocio.

**Capital semilla.** En el Componente 1, la entrega de capital semilla promedio fue de S/. 1.282 n.s; dado un monto ejecutado de S/.423.221 n. s. (de FE y Milpo) dividido entre 330 beneficiarios. Cabe indicar que el monto máximo programado para capital semilla fue de S/.2.000 n.s. En el caso de los reclusos del penal sólo se financió el valor exacto del equipo de perfilado de calzado (alrededor de S/750 n.s.).

**Costo promedio por capacitación.** En el Componente 2 este indicador llegó a S/. 129 n.s.; considerando los costos pagados por el proyecto para brindar tres módulos de cursos de 30 horas de duración total, dirigidos a 330 beneficiarios y el pago de S/.60 n.s. que efectuó cada participante por los tres módulos de capacitación. Este indicador resulta muy eficiente, comparado con los precios de cursos ofrecidos por diversas instituciones de capacitación de modalidad extensiva orientado a microempresarios, que bordean entre S/. 400 a S/.1.000 n.s. por persona.

**Costo promedio por negocio asesorado.** En el Componente 3 fue de S/.230 n.s.; contemplando 330 negocios asistidos. Indicador que es muy apreciable considerando que en el corto tiempo contemplado se brindaron 984 horas de asesoría total con un promedio de 3 horas por beneficiario.

• **Ejecución financiera por fuente de financiamiento**

**Cuadro 6. Nivel de ejecución financiera del Proyecto y participación relativa según fuentes**

Recursos por Fuente	Presupuesto Ejecutado S/.	Nivel de Ejecución Financiera *	Participación Financiera relativa **
Aportes de FE	960.325,88	95%	44%
Aportes de contrapartida (Beneficiarios y MILPO)	1.210.401,99	211%	56%
- MILPO (Ancash)	150.004,80	100%	7%
- Beneficiarios Ancash	720.895,19	282%	33%
- Beneficiarios La Libertad	339.502,00	201%	16%
<b>Total del Proyecto</b>	<b>2.170.727,85</b>	<b>137%</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

Notas: \* Presupuesto Ejecutado por fuente respecto a Presupuesto Programado por fuente.

\*\* Presupuesto Ejecutado por fuente respecto al Presupuesto Ejecutado Total de todas las fuentes de financiamiento.

La propuesta presupuestal fue formulada previo conocimiento de los costos locales ya que el CID tuvo una intervención anterior en la macro región Ancash-La Libertad. Los gastos realizados se ejecutaron teniendo en cuenta los parámetros permitidos por FE y no se presentaron retrasos significativos en los desembolsos de FE que hayan afectado el normal desarrollo del Proyecto.

Los aportes de las contrapartidas han sido oportunos y en las cantidades previstas. Milpo aportó lo comprometido S/. 150.000 nuevos soles, destinados a la Región Ancash. En el caso de La Libertad no existió una contrapartida por parte de alguna institución, solo las contrapartidas de los jóvenes beneficiarios.

Como se aprecia en el Cuadro N° 6, el **nivel de ejecución financiera** total del proyecto es de 137%, generado fundamentalmente por el mayor aporte de la contrapartida por parte de los beneficiarios de Ancash en primer término y de La Libertad en segundo término. El nivel de ejecución financiera de FE es de 95% porque aún no se contempla los gastos por estudios de Línea de Base y Evaluación de Impacto. Tal efecto se nota claramente en la columna de **participación financiera relativa** por las distintas fuentes de financiamiento, que muestra una alta eficiencia en el apalancamiento de los recursos aportados por FE; ya que con el 44% de aporte (S/. 960.325,88 n.s.) FE dinamizó un 56% de recursos equivalentes a S/. 1.210.401,99.

- **Recursos financieros adicionales**

El proyecto logró recursos adicionales por S/. 6.000 n.s. del Municipio distrital de Taricá; los mismos que fueron adjudicados directamente por el gobierno local para premios de capital de semilla de negocios de su jurisdicción.

Así también la empresa Milpo, en Conchucos de la Región Ancash, premió a 06 negocios de beneficiarios con edades mayores a la establecida en el Proyecto, con recursos adicionales a los comprometidos.

### 3.4. Resultados / componentes

Como se puede apreciar en el Cuadro N° 5, el Proyecto logró cubrir las metas prevista en once de sus indicadores. El único indicador que no alcanzó la meta fue el de *número de negocios fortalecidos*.

**Cuadro 7. Cumplimiento de los indicadores de componentes del Proyecto.**

Jerarquía de Objetivos	Indicadores Objetivamente Verificables	Meta propuesta	Meta lograda	%
<b>Componente 1: Facilitación para el acceso a capital semilla para emprendimientos juveniles</b>	Número de negocios creados durante el proyecto	163	222	136%
	Número de negocios fortalecidos durante el proyecto	163	108	66%
	Número de beneficiarios capacitados en la elaboración de planes de negocio.	770	784	102%
	Número de beneficiarios asesorados en la elaboración de planes de negocio.	577	581	100%
	% de beneficiarios capacitados y asesorados en la elaboración de planes de negocio, que presentaron uno en el marco del concurso Haz Realidad Tu Negocio.	83%	94%	109%
	Número de beneficiarios que accedieron a capital semilla.	326	331	101%
<b>Componente 2: Desarrollo de</b>	Programas de implementación del Plan de negocios	20	22	110%

Jerarquía de Objetivos	Indicadores Objetivamente Verificables	Meta propuesta	Meta lograda	%
capacidades en gestión empresarial	Número de beneficiarios que reciben capacitación en Marketing para PYMES, Costos y Finanzas, y Tributación y Contabilidad.	326	330	101%
<b>Componente 3: Acompañamiento y asistencia técnica en la implementación de las iniciativas de negocio</b>	Número de beneficiarios que reciben asistencia en gestión empresarial	326	330	101%
	Número de beneficiarios que reciben asistencia técnica financiera	326	330	101%
	Número de beneficiarios que reciben asistencia técnica en alfabetización digital	326	329	101%
	% de beneficiarios que accedieron a capital semilla y asistencia técnica, que lograron crear o fortalecer sus negocios	100%	100%	100%

Fuente de datos: Programación e Informe Final del Proyecto presentado por el CID

**En el componente 1: *Facilitación para el acceso a capital semilla para emprendimientos juveniles***, se lograron 222 **Negocios creados**<sup>15</sup> durante el desarrollo del Proyecto (136% de lo previsto) y 108 **Negocios fortalecido**<sup>16</sup> durante el desarrollo del proyecto (66% de lo programado). Analizando el detalle de estos logros, observamos que se logró un mayor número de negocios creados que fortalecidos, lo cual significa un mayor esfuerzo por parte del Proyecto, ya que es más difícil crear negocios que fortalecerlos. Este mayor número de negocios creados se originaron en mayor medida en Ancash (150 negocios) que en La Libertad (72 negocios).

Al final del Proyecto se logró 784 Jóvenes capacitados en la elaboración de Plan de negocio (102% de la meta prevista), 581 Jóvenes asesorados para la realización de sus Plan de negocio (100% de la meta), 548 Planes de negocios presentados (114% de la meta) y 331 Planes de negocio cofinanciados (101% de la meta).

Para el logro de estas metas, el Proyecto ejecutó diversas actividades como la difusión de 34 spots publicitarios y 102 eventos de sensibilización, obteniendo un total de 2.173 jóvenes sensibilizados. Las charlas de sensibilización se llevaron a cabo en puntos estratégicos, concurridos por jóvenes de Ancash y La Libertad, como son los mercados, organizaciones de base, CETPROs, institutos, universidades, municipalidades, etc. Según manifiestan los encuestados de Ancash, los medios por los que se enteraron del Proyecto fue en un 45% a través de Amigos / Familiares / Vecinos, y en La Libertad mayormente fue a través de las charlas informativas (50%).

Del total de jóvenes sensibilizados, el 54% (1.176 jóvenes) llegaron a ser identificados y seleccionados y un número menor (784 jóvenes) fueron capacitados en la elaboración de Planes de Negocio (PN). El 70% de los jóvenes capacitados en PN, llegaron a presentarlos en un concurso. Como corolario de la ejecución de este primer componente 331 jóvenes fueron premiados con capital semilla. El esfuerzo para este logro fue arduo,

<sup>15</sup> "Negocio creado" es aquel negocio nuevo, que no existía antes de la intervención del Proyecto.

<sup>16</sup> "Negocio fortalecido" es aquel negocio que existía antes de la intervención del Proyecto, pero con una antigüedad no mayor a 18 meses, y en promedio una antigüedad de 10 meses.

ya que del total de jóvenes sensibilizados, sólo el 15% obtuvo **apoyo financiero** de parte del Proyecto.

**En el componente 2: *Desarrollo de capacidades en gestión empresarial***, se logró ejecutar 22 programas de implementación del Plan de negocios (110% de lo previsto) que permitieron la capacitación de 330 jóvenes (101% de lo programado) en tres **módulos temáticos**, Taller de Marketing para PYMES, Taller de Costos y Finanzas y Taller de Tributación y Contabilidad. Cabe mencionar que en los dos primeros módulos la asistencia de los beneficiarios fue total, a diferencia del tercer módulo que contó con una inasistencia de 5%, originada fundamentalmente en La Libertad.

**El tercer componente: *Acompañamiento y asistencia técnica en la implementación de las iniciativas de negocios***, involucró a 198 beneficiarios de la región Ancash y 132 de la Región La Libertad y permitió, en forma global, el logro del 101% de las metas previstas en los cuatro indicadores del ML: implementación adecuada de sus negocios gracias a los servicios prestados por el proyecto, asistencia técnica en gestión empresarial, asistencia técnica financiera y asistencia técnica en alfabetización digital.

La asesoría en gestión empresarial fue de un total de 985 horas, aproximadamente 3 horas por beneficiario, la asistencia técnica financiera de alrededor de 2 horas por negocio y una duración algo menor fue dedicada a la asesoría en el uso de TICs, ya que los jóvenes manifestaban mayor conocimiento de esta herramienta. Según opinión de los entrevistados, la duración del Proyecto fue insuficiente para recibir una mejor asistencia técnica, especialmente en temas de inserción al mercado y manejo financiero.

Los jóvenes encuestados que recibieron capital semilla y asistencia técnica manifestaron, en un 76%, que la asistencia y acompañamiento para la implementación o el fortalecimiento de sus negocios fue de mucha utilidad; mientras que el 23 % indicó que este servicio fue de utilidad regular. Es importante, que en el futuro se considere una mayor duración y mayor profundidad de asesoría especializada por tipo de negocio, con el fin de lograr la consolidación de los nuevos negocios y posibilitar una mejor participación de los negocios fortalecidos.

Cabe destacar que se ha **fomentado la igualdad de oportunidades** para hombres y mujeres, discapacitados y recluidos en un penal. La macro región alcanzó una participación a nivel de ganadores de capital semilla de 55% de mujeres y 45% de varones y a nivel de inscritos las cifras fueron similares.

En los talleres de capacitación se prestó un poco más de cuidado en las condiciones en el cual participaba la mujer, en algunos casos llevando consigo a un hijo o hija menor, sin que ello sea una limitante para que la mujer participe activamente del taller, y que su idea de negocio sea uno de los ganadores del capital semilla, ya que contaron con refuerzos de parte de los asesores. También se tuvo algunos planes de negocio puntuales donde se buscó fomentar la integración de mujeres empresarias creadoras de negocios y mujeres con negocios en marcha.

Así mismo, se tuvo tres casos de beneficiarios con discapacidad leve y en La Libertad 25 participantes del Penal El Milagro obtuvieron capital semilla.

### 3.5 Aproximación hacia efectos e impactos

**Cuadro 8. Cumplimiento de los indicadores de fin y propósito del Proyecto**

Jerarquía de Objetivos	Indicadores Objetivamente Verificables	Meta propuesta	Meta lograda	%
<b>Fin: Mejora de calidad de vida de los jóvenes emprendedores en la macro región Ancash – La Libertad</b>	Incremento en los ingresos netos mensuales. Indicador 1: Jóvenes aumentan sus ingresos netos mensuales al final del proyecto en un 60%	326	276	85%
	Incremento en los ingresos netos mensuales	S/ 488 Valor inicial	S/. 732 Valor final	150%
<b>Propósito: Fomento y desarrollo en emprendimiento y autoempleo juvenil en la macro región Ancash – La Libertad</b>	Número de negocios funcionando en el primer año de su creación	Sin información a la fecha(*)		
	Número de empleos permanentes generados al término del proyecto	587	474	81%
	Incremento en las ventas netas mensuales de los negocios	S/ 1.026 Valor Inicial	S/. 1.568 Valor final	153%
	Incremento en la tasa de formalización de los negocios	El proyecto no contempla esta meta		
	Incremento en la tasa de acceso a los servicios financieros de los negocios	El proyecto no contempla esta meta		
	Número de beneficiarios con motivaciones y competencias personales y emprendedoras para iniciar o mejorar sus negocios	481	549	114%

Fuente: elaboración propia, en base a datos proporcionados por el CID de su Sistema de Monitoreo, que fueron captados a nivel censal de todos los beneficiarios.

(\*) A la fecha no ha transcurrido el tiempo suficiente para evaluar el número de negocios funcionando al año de su creación; sin embargo, se ha realizado una estimación aproximada a través de la encuesta SASE, resultados que se incluyen en el análisis.

Un indicador de impacto como el contemplado **a nivel de Fin**, se puede apreciar plenamente después de 2 o 3 años de finalizado el Proyecto, por lo que a la fecha de término del proyecto sólo se puede apreciar una tendencia. La meta del indicador de Fin último del proyecto: **Jóvenes aumentan sus ingresos netos mensuales al final del proyecto en un 60%**, se logró en un 85%; esto es que de acuerdo a la información de monitoreo del CID, 276 jóvenes (155 en Ancash y 121 en la Libertad) consiguieron incrementar sus ingresos netos mensuales en 60%, de aproximadamente S/. 488 (valor al inicio) a S/. 732 (valor al final). Por otro lado, cabe señalar que los jóvenes encuestados que recibieron capital semilla<sup>17</sup> indican ganancias promedio mensuales actuales de S/. 1.093 (menores en Ancash: S/. 570 por mes y mayores en La Libertad: S/. 1554 por mes). Una variable determinante relacionada al mencionado indicador de Fin, es el nivel de ventas netas mensuales. De acuerdo a la información de monitoreo, se produjo un incremento en las **ventas netas mensuales** de los negocios de 153%, de un valor inicial de S/. 1.026 a S/. 1.568 al final.

<sup>17</sup> Encuesta SASE aplicada en el mes de junio del 2013.

A nivel de los **indicadores de Propósito**<sup>18</sup>, dentro de los indicadores priorizados por FE para este nivel se contempla el **Número de negocios funcionando en el primer año de su creación**, al respecto aún no transcurre un año de la creación de los negocios, sin embargo la información recogida en la Encuesta SASE nos muestra que el 93% de los beneficiarios que recibieron capital semilla estaban trabajando en el mes de mayo del año 2013 y 7% (6 casos) no estaba trabajando ni estudiando. A su vez de aquellos que estaban trabajando 7% (3 casos) trabajaba para terceros. Quiere decir que se produjo una pérdida (aunque relativamente menor) ya que una parte de los premiados por el Proyecto, al momento de la evaluación, trabajaban para otros (no en su propio negocio) o ya no trabajaban. Cabe señalar que después de finalizado el Proyecto, el CID no ha continuado trabajando en la macro región Ancash – La Libertad, razón por la que se carece de información sobre el número de negocios funcionando a la fecha.

En el mismo nivel, los datos de monitoreo indican que el indicador **Nuevos empleos permanentes**<sup>19</sup> generados al término del proyecto, se logró en 81% respecto a lo previsto. Al final se generaron 474 empleos permanentes; 383 empleos generados por los negocios creados y 91 empleos generados por los negocios fortalecidos. Teniendo en cuenta que se crearon 222 negocios y se fortalecieron 108, significa que por cada negocio creado se generó 1,73 empleos permanentes y por cada negocio fortalecido se 1,19 empleos permanentes; que son ratios muy buenas.

Así también, la misma fuente indica que se produjo un *Incremento en las ventas netas mensuales de los negocios*, de un nivel inicial de S/. 1026 a S/. 1.568 al final del Proyecto y que se logró un *Número de beneficiarios con motivaciones y competencias personales y emprendedoras para iniciar o mejorar sus negocios* de 114% mayor a lo previsto.

Hay dos indicadores del nivel de Propósito: *Incremento en la tasa de formalización de los negocios* e *Incremento en la tasa de acceso a los servicios financieros de los negocios*, que carecen de metas y de resultados, ya que el Proyecto no contempló desarrollar la formalización de negocios, ni promover y articular los negocios con fuentes que prestan servicios financieros. Es posible que estos aspectos se hubieran podido desarrollar con una duración más prolongada del Proyecto (doce meses es insuficiente), y empezando con los negocios fortalecidos y luego con los creados.

Hay varios **factores internos** que influyeron en forma positiva, en los resultados del Proyecto: la experiencia del CID en la gestión y ejecución de este tipo de proyectos y una participación previa en la macro región Ancash-La Libertad (2003-2010), la aplicación de una estrategia lógica, ordenada y probada en otros ámbitos, el uso del capital semilla como instrumento de incentivo y complemento y las capacidades del equipo ejecutor.

Se pueden citar dos **externalidades** que contribuyeron positivamente a los logros del Proyecto: el crecimiento económico nacional y regional del periodo, y el mayor dinamismo del consumo interno. Aún en una zona tradicionalmente peligrosa como el distrito de El Porvenir, se han instalado, después de mucho tiempo, tres agencias bancarias. Por otro

---

<sup>18</sup> Cabe recordar que estamos considerando para el análisis los indicadores priorizados por FE para esta evaluación, que en algunos casos coinciden con los contemplados en el Marco Lógico utilizado por la Unidad Ejecutora.

<sup>19</sup> En este informe se entiende por "empleo permanente", aquel que para los emprendimientos tiene un trabajo promedio de 10 horas diarias, durante 24 días al mes.

lado, es destacable el dinamismo comercial que ha cobrado Huaraz, Independencia, Chimbote y Nuevo Chimbote.

### **3.6 Aplicación de encuestas a beneficiarios**

El siguiente análisis toma como base los resultados de la encuesta aplicada por SASE Consultores, en el mes de junio del año 2013, en las regiones de Ancash y la Libertad. Se aplicaron encuestas a dos tipos de beneficiarios: “Tipo a” (aquellos que no recibieron “capital semilla” del Proyecto) y “Tipo b” (aquellos que sí recibieron “capital semilla” del Proyecto).

#### **3.6.1. Características generales de los encuestados**

Las características de los beneficiarios en cuanto a género señalan un mayor porcentaje de mujeres en Ancash (63%) en comparación con La Libertad (44%), lo que se justifica porque en la segunda región se apoyó a jóvenes del penal, en todos los casos varones. Las mujeres a su vez mostraban una mayor carga de dependientes (50% tenían de 1 a 6 dependientes) que los varones, que sólo el 27% tenían dependientes. En general el Proyecto procuró incluir especialmente a jóvenes mujeres que son las que requieren mayor apoyo.

La concentración etárea de los jóvenes emprendedores, en las dos regiones, se produjo en más del 40% en el grupo etáreo mayor (de 26 a 30 años), en 32% en el rango intermedio (de 22 a 25 años) y alrededor de 25% en el rango más joven (de 18 a 21 años). Esta distribución nos indica que el Proyecto captó a beneficiarios en edad típica de buscar alternativas para trabajar, ya que es probable que los más jóvenes aún estén dedicados a estudiar.

En cuanto al nivel educativo de los beneficiarios, se presenta una gran diferencia entre las dos regiones intervenidas. En Ancash los jóvenes mayoritariamente estaban cursando o habían concluido estudios de nivel superior (73,8%) inclusive había un joven que estaba cursando estudios de post grado. Por otro lado en La Libertad los emprendedores en su mayoría tenían secundaria completa o incompleta (74,9%), destacando también un 8% con primaria incompleta y 6% con estudios ocupacionales. Esta diferencia del nivel educativo entre las dos regiones obedece a la focalización en La Libertad en las zonas más excluidas y la atención a reclusos del penal.

Las diferencias de las características educativas y de número de dependientes, justifican una estrategia de capacitación diferencial. El idioma no fue una limitación para la capacitación porque todos los jóvenes hablaban castellano y en pequeña proporción eran bilingües con el idioma quechua.



**Cuadro 9. Distribución de los emprendedores por sexo y región**

Sexo	Región			
	Ancash		La Libertad	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Masculino	23	37,10	35	56,45
Femenino	39	62,90	27	43,55
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100,00</b>	<b>62</b>	<b>100,00</b>

**Cuadro 10. Distribución de los emprendedores por edad y región**

Edad	Región			
	Ancash		La Libertad	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
De 18 a 21	15	24,59	15	24,19
De 22 a 25	19	31,15	21	33,87
De 26 a 30	27	44,26	26	41,94
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100,00</b>	<b>62</b>	<b>100,00</b>

**Cuadro 11. Distribución de los emprendedores por nivel educativo y región**

Nivel Educativo	Región			
	Ancash		La Libertad	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Primaria incompleta	1	1,64	5	8,06
Primaria completa	2	3,28	1	1,61
Secundaria incompleta	4	6,56	11	17,74
Secundaria completa	9	14,75	35	56,45
Ocupacional incompleta	0	,00	2	3,23
Ocupacional completa	0	,00	2	3,23
Superior no universitaria incompleta	11	18,03	2	3,23
Superior no universitaria completa	11	18,03	4	6,45
Superior universitaria incompleta	15	24,59	0	,00
Superior universitaria completa	7	11,48	0	,00
Post grado incompleto	1	1,64	0	,00
<b>Total</b>	<b>61</b>	<b>100,00</b>	<b>62</b>	<b>100,00</b>

### 3.6.2. Antecedentes de emprendimiento y condición de entrada del beneficiario

Por los resultados de las encuestas en las dos regiones, se aprecia que los beneficiarios con capital semilla, tipo B, tuvieron como antecedente, en un 56%, algún familiar que tuvo un negocio o taller, contrario a los de tipo A quienes en cerca del 80% no tuvieron este antecedente; corroborando la importancia de la experiencia familiar en la formación y desarrollo de las capacidades de los jóvenes. Inclusive más del 65% de los beneficiarios trabajaron previamente en un negocio o taller de algún familiar.

Este aprendizaje en el seno de la familia es valioso, a pesar que no en todos los casos se expresó en una compensación económica. Como destacan los encuestados de la Libertad, alrededor del 65% trabajó en los negocios de un familiar con compensaciones de sólo propinas. En Ancash las compensaciones de quienes trabajaron para un familiar

fueron similarmente distribuidas en tres tipos de pago: con una remuneración, propinas y ningún pago.

**Cuadro 12. Relación con negocios familiares por tipo de encuesta y región**

¿Algún familiar ha tenido un negocio o taller?	Tipo de encuesta				Región			
	Tipo a		Tipo b		Ancash		La Libertad	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Si	8	20,51	47	55,95	29	46,77	26	42,62
No	31	79,49	37	44,05	33	53,23	35	57,38
Total	39	100,00	84	100,00	62	100,00	61	100,00

**Cuadro 13. Participación en el negocio familiar**

¿Trabajaste en dicho negocio o taller?	Región			
	Ancash		La Libertad	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Si	20	68,97	17	65,38
No	9	31,03	9	34,62
Total	29	100,00	26	100,00

**Cuadro 14. Tipo de remuneración en el negocio familiar**

El trabajo era remunerado	Región			
	Ancash		La Libertad	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Si	6	30,00	4	23,53
No, solo recibía propinas	7	35,00	11	64,71
No recibía remuneración ni propinas	7	35,00	2	11,76
Total	20	100,00	17	100,00

### 3.6.3. Participación en el mercado de trabajo

Hay 45% de los encuestados del tipo A (los que no recibieron capital semilla) que no están ni trabajando, ni estudiando. A la vez el 45% de este tipo de beneficiarios no buscó trabajo la semana pasada, uno responde que fue por motivos de salud y el resto prefirió no responder. De forma divergente, en el caso de los beneficiarios tipo B (los que recibieron capital semilla), un porcentaje muy importante, el 92%, se encuentra trabajando (26% estudiando y trabajando y 66% sólo trabajando). La situación laboral en las dos regiones también es diferente, en La Libertad el 70% solo trabaja; mientras que en Ancash un porcentaje menor, 50%, sólo trabaja, 37% trabaja y estudia, situación que se explica porque en Ancash la focalización del proyecto incluyó más jóvenes cursando estudios.

Con respecto a la relación de trabajo, el 83% de los encuestados que están trabajando, son dueños del negocio y 17% trabaja para terceros, predominando en este caso el trabajo para terceros no familiares. Esta situación de trabajo señala la preferencia por la opción del trabajo independiente, compatible con el fomento de emprendimientos impulsado por el Proyecto. En este rubro de análisis no se presentan mayores diferencias entre las dos regiones.

**Cuadro 15. Situación laboral actual por tipo de encuesta y región**

Situación actual	Tipo de encuesta				Región			
	Tipo a		Tipo b		Ancash		La Libertad	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Trabajando y estudiando	1	2,50	22	26,19	23	37,10	0	,00
Solo trabajando	19	47,50	56	66,67	31	50,00	44	70,97
Solo estudiando	2	5,00	0	,00	2	3,23	0	,00
Ni trabajando ni estudiando	18	45,00	6	7,14	6	9,68	18	29,03
Total	40	100,00	84	100,00	62	100,00	62	100,00

**Cuadro 16. Relación de trabajo**

Dueño o trabaja para terceros		
Opción	Frecuencia	%
Soy el dueño	76	82,6
Para terceros familiares	3	3,3
Para terceros no familiares	13	14,1
Total	92	100,0

**3.6.4. Condiciones laborales de quienes están en trabajo dependiente**

A nivel de la macro región, 17 de los encuestados tenían trabajos dependientes, 53% en calidad de obrero y 24% en calidad de vendedor; ocupaciones que no requieren estudios superiores como es el caso de administradores, supervisores o contadores. Cabe destacar las condiciones informales de trabajo de este grupo, ya que el 77% de estos trabajadores no cuenta con contratos, ni con seguro de salud.

En cuanto al nivel de ingresos promedio, los trabajadores dependientes de la Libertad presentan un nivel más alto (S/. 1.300 n.s.) en comparación con los de Ancash (S/. 728 n.s.), diferencia que se atribuye al desarrollo del sector de producción de calzado que ha cobrado gran auge en los distritos de El Porvenir y La Esperanza, y constituye una alternativa sólida de empleo.

**Cuadro 17. Ocupación principal de los trabajadores dependientes en la macro región**

Ocupación principal (dependiente)		
Opción	Frecuencia	%
Vendedor	4	23,5
Administrador	1	5,9
Supervisor	1	5,9
Contador	1	5,9
Obrero	9	52,9
Otro	1	5,9
Total	17	100,0

**Cuadro 18. Modalidad de contrato de trabajo y acceso a Seguro en la macro región**

Opción	Contrato de trabajo		Seguro de Salud	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Si	4	23,5	4	23,5
No	13	76,5	13	76,5
Total	17	100,0	17	100,0

**Cuadro 19. Nivel de ingresos mensual promedio por regiones**

Rubro	Región			
	Ancash		La Libertad	
	Recuento	Media	Recuento	Media
Ingreso Mensual (S/.)	11	728	6	1300

### 3.6.5. Condiciones laborales de quienes tienen su propio negocio

Los emprendedores que tienen su propio negocio, en un 77% son los únicos dueños, 17% tiene socios familiares y sólo 6% tiene socios no familiares; condiciones que destacan que el emprendedor del proyecto, mayoritariamente es un joven que inicia sólo su emprendimiento y en segundo término busca socios en el seno de su familia. Por otro lado, son negocios que mayormente no cuentan con RUC (76%), y en menor medida tienen un régimen simplificado (17%) y un régimen general (6%).

**Cuadro 20. Distribución de los negocios según propiedad del mismo**

Dueño o socio		
Opción	Frecuencia	%
Soy el único dueño	60	76,9
Tengo socios familiares	13	16,7
Tengo socios no familiares	5	6,4
Total	78	100,0

**Cuadro 21. Nivel de formalidad de los negocios**

Negocio con RUC		
Opción	Frecuencia	%
Si, régimen general	5	6,3
Si, régimen simplificado	13	16,5
Si, régimen especial	1	1,3
No	60	75,9
Total	79	100,0

Con respecto al tipo de actividad económica, se presenta una divergencia entre las dos regiones. En Ancash, el 63% corresponden a actividades de comercio, 20% a servicios y 17% a producción. En los distritos de Nuevo Chimbote, Huaraz e Independencia los negocios de comercio son variables: venta de prendas de vestir, celulares, molidos y especies, conservas, papas picadas, fruta, productos nutricionales, botica, agroquímicos, piñatería, entre otros. En Taricá, distrito más rural, destaca el comercio de palos de madera. Por otro lado, en la región de La Libertad, la actividad más frecuente es la de producción (50%) y comercio (42%), y en mucho menor medida servicios (8%). En el distrito de La Esperanza, en esta región, sobresale la producción de artesanía; en tanto

que en el distrito de El Porvenir destaca la producción de calzado. Esta variabilidad de negocios también implica un mayor esfuerzo para desarrollar acciones de asesoría a los negocios en marcha.

Destaca la precariedad de los negocios. Según la información de la encuesta, el 60% de los negocios propios se ubican dentro de las viviendas, especialmente en el caso de las actividades económicas de producción (69%) y servicios (64%). Sólo el 26% desarrolla su negocio en un local independiente, especialmente el negocio de servicios. Además, el 22% de la actividad de comercio se desarrolla en la calle, de manera ambulatória.

**Cuadro 22. Negocios por tipo de actividad y región**

Actividad económica del negocio	Región			
	Ancash		La Libertad	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Comercio	26	63,41	16	42,11
Producción	7	17,07	19	50,00
Servicios	8	19,51	3	7,89
Total	41	100,00	38	100,00

**Cuadro 23. Negocios por tipo de actividad y ubicación**

Actividad económica del negocio	Ubicación del Negocio						Total por ubicación
	Dentro de mi vivienda		En un local independiente		En la calle		
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	
Comercio	22	54%	10	24%	9	22%	100%
Producción	18	69%	6	23%	2	8%	100%
Servicios	7	64%	4	36%	0	0%	100%
Total	47	60%	20	26%	11	14%	100%

En cuanto al nivel de ingresos por ventas, ganancias e reinversión en el negocio, también se presenta una gran diferencia entre las dos regiones. En Ancash el nivel de ganancia<sup>20</sup> media es de S/. 582 n. s. y la desviación típica o desviación estándar es de S/ 563 n. s. (algo menor a la media). En esta región, tomando la desviación típica sobresalen las actividades de servicio y productiva. En La Libertad el nivel de ganancia media es de S/. 1.588 n. s. y la desviación típica es de S/. 1.364 n. s. (un tanto menor a la media) destacando en ambos casos la actividad productiva. El nivel de ingreso por ventas y los volúmenes de reinversión, tienen un comportamiento proporcional, y no se presenta gran dispersión en la desviación estándar.

Analizando la situación sólo de los que recibieron capital semilla (tipo B), llama la atención que el nivel de ganancia media sea algo menor al conseguido por el total de encuestados. Esto se presenta en los “negocios creados” para ambas regiones. En el caso de 2 casos de negocios fortalecidos de La Libertad, sobresale un nivel de ganancia media de S/. 3.900 n. s. mucho mayor al promedio total. Esta disparidad en el nivel de

<sup>20</sup> Se entiende por “ganancia” a la utilidad neta percibida por el beneficiario, después de descontar todos los costos, inclusive el costo del salario del beneficiario.

ganancias reafirma la necesidad de segmentar al público objetivo, para un ajuste de la estrategia de intervención.

**Cuadro 24. Negocios por tipo de actividad, ventas, ganancias y reinversión, por región**

Ancash						
Tipo de actividad económica	Ventas		Ganancias		Reinversión	
	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica
Comercio	1.411,73	1.181,46	582,05	527,91	698,70	733,69
Producción	1.217,14	1.827,76	650,00	685,57	561,67	657,89
Servicios	1.614,29	1.349,60	541,43	689,70	343,33	505,24
<b>Total</b>	<b>1.413,13</b>	<b>1.305,03</b>	<b>581,67</b>	<b>563,10</b>	<b>614,29</b>	<b>683,93</b>

La Libertad						
Tipo de actividad económica	Ventas		Ganancias		Reinversión	
	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica	Media	Desviación típica
Comercio	2.393,33	1.642,50	970,00	514,71	846,67	710,25
Producción	3.589,47	2.627,61	2.121,05	1.625,43	1.488,24	1.235,86
Servicios	1.966,67	2.193,93	1.300,00	1.473,09	366,67	378,59
<b>Total</b>	<b>2.972,97</b>	<b>2.278,97</b>	<b>1.587,84</b>	<b>1.364,04</b>	<b>1.117,14</b>	<b>1.041,98</b>

**Cuadro 25. Ganancias de los que recibieron capital semilla, según negocios creados o fortalecidos, por región**

Sólo Tipo B	Región			
	Ancash		La Libertad	
	Ganancias		Ganancias	
	Frecuencia	Media	Frecuencia	Media
Fortalecido *	7	530	2	3900
Creado **	30	578	33	1408
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>570</b>	<b>35</b>	<b>1554</b>

Criterios: \* Fecha de inicio, antes de febrero 2012. \*\* Fecha de inicio, después de febrero 2012

### Conocimiento del negocio y expectativas

Se presenta una contradicción de opinión en Ancash, tal vez motivada por falta de conocimiento comparativo con otras alternativas de negocio más rentables. Así, aunque el nivel de ventas de los emprendimientos de Ancash es menor que el de La Libertad, sin embargo, los emprendedores dicen conocer “mucho” sobre su mercado del producto, la competencia y sus proveedores; y el 52% de ellos cree que su principal necesidad es contar con más capital.

En La Libertad, el 35% cree que su principal necesidad es de capital, pero también en un 32% reconoce la necesidad de ampliar nuevos mercados y 19% en la necesidad de formalizarse. Esta apreciación concuerda con la situación de la actividad productiva principal de la región La Libertad, el calzado, cuyo principal mercado está fuera de la región, principalmente en el mercado de Lima y su horizonte de crecimiento requiere la

formalización y el financiamiento para la expansión. Más razonablemente, los emprendedores de la Libertad opinan que mayormente tienen aún un conocimiento “regular” de sus clientes, de sus proveedores de insumos y de su competencia; aunque sí manifiestan “conocen mucho” sobre las características del producto o servicio que ofrece el negocio.

En cuanto a los comentarios sobre las perspectivas de sus negocios, los encuestados de La Libertad, en un 79%, piensan que seguirán con el mismo negocio y en un 90% piensan que les irá “mejor”. En Ancash, la expectativa es más diversa, el 56% opina que tendrán el mismo negocio, 24% que tendrá otro negocio, pero en el mismo rubro y 20% que tendrá otro negocio y en diferente rubro; a su vez estos emprendedores tiene una expectativa más optimista, ya que el 60% opina que dentro de 2 años les irá “mucho mejor”.

**Cuadro 26. Opinión sobre las necesidades de los negocios, por región**

Necesidades del negocio	Región			
	Ancash		La Libertad	
	Necesidades del negocio	Necesidades del negocio	Necesidades del negocio	Necesidades del negocio
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Más capital	32	51,61	22	34,92
Nuevos mercados	4	6,45	20	31,75
Asociarme con otros empresarios	3	4,84	3	4,76
Formalizarme	11	17,74	12	19,05
Mayor asistencia técnica y asesoría	10	16,13	5	7,94
Otros	2	3,23	1	1,59
Total	62	100,00	63	100,00

**Cuadro 27. Opinión sobre el conocimiento de los negocios, por región**

Conocimiento sobre...		Región			
		Ancash		La Libertad	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
Características del producto o servicio que ofrece el negocio	Mucho	30	78,95	29	76,32
	Regular	7	18,42	9	23,68
	Poco	1	2,63	0	,00
	Total	38	100,00	38	100,00
Clientes	Mucho	24	58,54	10	26,32
	Regular	16	39,02	27	71,05
	Poco	1	2,44	1	2,63
	Total	41	100,00	38	100,00
Proveedores de insumos	Mucho	23	57,50	11	28,95

Conocimiento sobre...		Región			
		Ancash		La Libertad	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
	Regular	13	32,50	26	68,42
	Poco	4	10,00	1	2,63
	Total	40	100,00	38	100,00
Competencia	Mucho	24	58,54	11	28,95
	Regular	14	34,15	23	60,53
	Poco	3	7,32	4	10,53
	Total	41	100,00	38	100,00

**Cuadro 28. Expectativas sobre el futuro del negocio, por región**

¿Cree que dentro de 2 años seguirá teniendo un negocio propio?	Región			
	Ancash		La Libertad	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Si, el mismo	23	56,10	30	78,95
Si otro pero el mismo rubro	10	24,39	2	5,26
Si otro y en diferente rubro	8	19,51	6	15,79
No	0	0,00	0	0,00
Total	41	100,00	38	100,00

**Cuadro 29. Expectativas de ventas, por región**

Niveles de ventas de acá a 2 años	Región			
	Ancash		La Libertad	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Mucho mejor	24	60,00	1	2,63
Mejor	14	35,00	34	89,47
Igual	2	5,00	3	7,89
Peor	0	0,00	0	0,00
Total	40	100,00	38	100,00

### 3.6.6. Participación del beneficiario en el proyecto

Los instrumentos publicitarios que han sido más efectivos son los volantes y folletos en Ancash y las charlas informativas en La Libertad, ya que en esta última región el proyecto fue más focalizado hacia jóvenes del penal y grupos de potenciales emprendedores.



**Cuadro 30. Medios de difusión del proyecto, por región**

¿Cómo te enteraste del Proyecto?	Región			
	Ancash		La Libertad	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Volantes / Folletos	17	27,42	9	14,52
Radio / Tv / Prensa	6	9,68	12	19,35
Amigos / Familiares / Vecinos	28	45,16	10	16,13
Charla informativa	3	4,84	31	50,00
Ministerio de Trabajo	0	0,00	0	0,00
Otros	8	12,90	0	0,00
Total	62	100,00	62	100,00

**Nivel de satisfacción del beneficiario sobre la capacitación y asesoría recibida**

La capacitación brindada para la elaboración del plan de negocios, ha sido calificada algo diferente según el tipo de beneficiario y la región del Proyecto. Los beneficiarios Tipo B en un 96% están satisfechos con los conocimientos del expositor y en 93% con la metodología utilizada; mientras que los del Tipo A muestran una menor satisfacción 77% y 68% respectivamente. En cuanto a la apreciación regional, la región La Libertad muestra una mayor satisfacción sobre ambos aspectos, en comparación con la Región Ancash.

En general la capacitación y asistencia técnica brindada por el CID, ha sido muy apreciada por los beneficiarios tanto en Ancash como en La Libertad<sup>21</sup>. Por otro lado, presentan sugerencias para mejorar un futuro proyecto, principalmente que se les brinde capacitación y asesoramiento para tener acceso a mayor financiamiento, que el proyecto dure más tiempo, que se promueva y facilite la asociatividad y la vinculación al mercado.

**Cuadro 31. Satisfacción en torno a los conocimientos del expositor por tipo de encuesta y región**

Conocimiento del expositor sobre temas tratados	Tipo de encuesta				Región			
	Tipo a		Tipo b		Ancash		La Libertad	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Satisfecho	30	76,92	78	96,30	51	87,93	57	91,94
Regular	8	20,51	3	3,70	6	10,34	5	8,06
Insatisfecho	1	2,56	0	0,00	1	1,72	0	0,00
Total	39	100,00	81	100,00	58	100,00	62	100,00

<sup>21</sup> Como lo señalan los jóvenes encuestados de Ancash (91,8 %) y La Libertad (91,9 %) “el proyecto les brindó los conocimientos necesarios para crear y/o fortalecer un negocio”

**Cuadro 32. Satisfacción en torno a la metodología utilizada, por tipo de encuesta y región**

Metodología utilizada	Tipo de encuesta				Región			
	Tipo a		Tipo b		Ancash		La Libertad	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Satisfecho	26	68,42	75	92,59	47	82,46	54	87,10
Regular	12	31,58	6	7,41	10	17,54	8	12,90
Insatisfecho	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Total	38	100,00	81	100,00	57	100,00	62	100,00

**Cuadro 33. Sugerencia de los beneficiarios para mejorar el Proyecto**

Sugerencias para el proyecto		
Opción	Frecuencia	%
Facilitar el acceso a capacitación, financiamiento o crédito	42	40,8
Que el proyecto dure más tiempo	19	18,4
Mayor capital semilla o más premios	15	14,6
Promover y facilitar la asociatividad	8	7,8
Promover ferias o ruedas de negocio	8	7,8
Mejorar las capacitaciones y asistencia técnica	5	4,9
Fomentar la participación de un mayor número de personas	4	3,9
Todo está correcto	2	1,9
Total	103	100,0

### Apreciación sobre la fuente de financiamiento

Generalmente, los beneficiarios identifican a la entidad ejecutora del proyecto como el financiador del mismo. En esta experiencia los beneficiarios en un 61% distinguen que FE es la institución proveedora del financiamiento del Proyecto.

**Cuadro 34. Opinión sobre la fuente de financiamiento del Proyecto**

Fuente de Financiamiento	Financiamiento del capital semilla	
	Frecuencia	%
Del CID	46	31,72
De FONDOEMPLO	88	60,69
Del MINTRA	6	4,14
De Milpo	3	2,07
Otros	2	1,38
Total	145	100,00

### Apreciación del Enfoque de Género

Las mujeres en un 50% tienen carga dependiente, trabajan en actividades del sector comercio y tienen socios familiares. Situación que concuerda con el hecho que las

jóvenes con carga de familia, desarrollan negocios más sencillos como es el comercio a pequeña escala, por lo general ubicado en sus viviendas y recurren al apoyo de sus familiares cercanos para intercalar horarios de atención del negocio.

Los varones, en un 76% no tienen carga familiar, en mayor proporción son los únicos dueños en comparación con las mujeres y tienen socios no familiares. El 52% de los entrevistados varones se dedica a la producción, en tanto el 72% de las mujeres se dedican al comercio.

**Cuadro 35. Número de dependientes, según sexo de los emprendedores**

Número de dependientes	sexo			
	Masculino		Femenino	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
0	44	75,86	33	50,00
1	5	8,62	15	22,73
2	7	12,07	14	21,21
3	2	3,45	2	3,03
4	0	,00	1	1,52
6	0	,00	1	1,52
Total	58	100,00	66	100,00

**Cuadro 36. Actividad económica, según sexo de los emprendedores**

Actividad económica del negocio	Sexo			
	Masculino		Femenino	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Comercio	11	30,56	31	72,09
Producción	19	52,78	7	16,28
Servicios	6	16,67	5	11,63
Total	36	100,00	43	100,00

**Cuadro 37. Propiedad del negocio, según sexo de los emprendedores**

Dueño o socio	Sexo			
	Masculino		Femenino	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Soy el único dueño	29	82,86	31	72,09
Tengo socios familiares	2	5,71	11	25,58
Tengo socios no familiares	4	11,43	1	2,33
Total	35	100,00	43	100,00

### 3.7. Aproximación hacia la sostenibilidad del proyecto

**Cuadro 38. Posibilidades de que, según el monitor, el Proyecto tenga el impacto y la sostenibilidad esperada.**

Criterio a evaluar	Posibilidad que, según el monitor, tiene el proyecto de tener el impacto y sostenibilidad deseada
Impacto	(a) Muy alta <b>(b) Alta</b> (c) Regular (d) Baja (e) Muy baja

Sostenibilidad	(a) Muy alta <b>(b) Alta (c) Regular</b> (d) Baja (e) Muy baja
----------------	--

### Sobre el impacto del Proyecto

El evaluador considera que el impacto previsible del Proyecto, de acuerdo a las metas trazadas es de nivel Alto. A continuación se detallan los sustentos de esta opinión.

- **Impacto en los negocios de los beneficiarios**

Una evaluación posterior a los dos años de iniciados el negocio podría dar una idea más clara del impacto del Proyecto. Sin embargo, cabe destacar el optimismo de los entrevistados: el 95% y 92% de los entrevistados de Ancash y La Libertad respectivamente, cree que en los próximos dos años le irá mejor en sus negocios. Según estudios sobre la tasa de permanencia realizados en experiencias anteriores del CID<sup>22</sup>, entre 69.6% y 89.7% de los negocios apoyados por el CID llegan al segundo año de funcionamiento (contra menos de 30% del grupo control).

En cuanto al empleo generado, con los 330 planes de negocio creados o fortalecidos se logró 474 empleos, por lo que el impacto es de 1.44%. Esta apreciación concuerda con lo manifestado por los encuestados dueños de un negocio; al final del proyecto el 17% sí tiene empleados permanentes, 22% los tiene eventualmente y el 61% no tiene empleados.

El impacto en relación a los ingresos muestra que el 84% de los beneficiarios del Proyecto que recibieron capital semilla, incrementaron sus ingresos promedios netos en 60%.

Sin embargo, respecto al estado de formalización, más del 70% de los encuestados que contaban con un negocio propio, manifestaron que no tenían RUC del régimen general, simplificado o especial. La formalización de los negocios es un estado deseable para crecer y consolidarse en el mercado. En el presente proyecto no se establecieron metas para este fin. Es probable que en una segunda etapa de intervención con el mismo grupo de emprendedores, la unidad ejecutora considere esta meta, ya que según informes del CID, otros de sus beneficiarios en otros proyectos<sup>23</sup> muestran una formalidad tributaria o RUC activo de 89%.

Se presentan otros impactos positivos del Proyecto: el desarrollo de capacidades y el fortalecimiento de la autoestima de los beneficiarios. Como lo muestran los comentarios recogidos de los beneficiarios encuestados, los entrevistados a través de grupos focales y de visitas a negocios durante el trabajo de campo, mayoritariamente concuerdan que la capacitación recibida permitió desarrollar sus capacidades en la formulación de sus planes de negocio, en la gestión presupuestal y financiera y en las nociones básicas de marketing. No obstante, argumentan que la duración del proyecto fue insuficiente para

---

<sup>22</sup> Evaluaciones realizadas: INSTITUTO APOYO, "Evaluación de impacto del programa de apoyo a jóvenes emprendedores del CID", 2001; GRADE, Evaluación de impacto del programa formación de líderes empresariales en el Región de Huancavelica, 2005; GRADE, Evaluación de impacto del programa de calificación de jóvenes creadores de negocios en Puno, 2007; SASE, Evaluación final del proyecto fomento de la empresarialidad juvenil en la macro región norte del Perú, 2009.

<sup>23</sup> Estudios citados anteriormente.

recibir mayor asesoramiento en la implementación formal de sus negocios y su posicionamiento consolidado en el mercado; solicitando se recomiende una segunda etapa para el desarrollo del Proyecto.

El desarrollo de la autoestima y de la voluntad para el emprendimiento, constituyen otros impactos positivos que han favorecido al público objetivo y ha tenido un significado especial en cuatro grupos de beneficiarios: las jóvenes madres, los reclutas del penal El Milagro (experiencia que puede ser replicada en otros penales del país), los jóvenes que habitan barrios de “pandillas”<sup>24</sup> y algunos jóvenes minusválidos. Como manifestaron los beneficiarios entrevistados durante el trabajo de campo, el haber logrado implementar su propio negocio o fortalecerlo con el apoyo del Proyecto, ha reforzado la autoestima de sus capacidades, de su potencial personal, y ha favorecido el mirar el futuro con mayor optimismo. Por otro lado, las actividades de promoción, capacitación y asesoramiento han reforzado sus aspiraciones por emprender negocios propios, apoyando sus anhelos y transformándolos en voluntad o decisión para emprender sus negocios. Esta percepción de mayor autoestima y voluntad para el emprendimiento de los beneficiarios, ha sido ratificada a través de las declaraciones de los coordinadores de las dos regiones del Proyecto.<sup>25</sup>

### **Apalancamiento de recursos financieros**

Arreglos institucionales con el Municipio distrital de Taricá permitió captar recursos financieros no previstos en el Proyecto (S/6.000) que se destinaron a premios en capital semilla de jóvenes de la zona. Por otro lado, como se ha señalado anteriormente, el aporte de los beneficiarios duplicó el monto previsto.

- **Efecto demostrativo y políticas públicas**

Se ha producido un efecto demostrativo para el trabajo de otras instituciones públicas (en Ancash: Municipio distrital de Taricá, Municipio de Independencia, en La Libertad Municipio El Porvenir) e instituciones privadas (IPAE en El Porvenir en La Libertad y en Chimbote en Ancash, la Universidad César Vallejo en La Libertad y Chimbote).

Así mismo el modelo de desarrollo de emprendimiento juvenil desarrollado en el proyecto, constituye un ejemplo en las políticas públicas de ámbito regional y nacional.

### **Sobre la sostenibilidad de los logros del Proyecto**

La sostenibilidad de los esfuerzos del proyecto puede tener una perspectiva regular con tendencia a alta, dependiendo de la reacción positiva de los actores público y privado relacionados al tema, que tomen la posta en el apoyo al empleo juvenil, y específicamente, contribuyan a la consolidación de los negocios creados y fortalecidos con este Proyecto. Indudablemente dependerá del impulso que le brinde cada joven empresario y del comportamiento de factores externos a los negocios.

- **Sostenibilidad de los negocios**

---

<sup>24</sup> Los distritos de La Esperanza y El Porvenir en la Región La Libertad son conocidos como “zonas rojas” donde abunda el pandillaje y la extorsión a negocios o chantaje de “tranquilidad a cambio del pago de dinero (“cupos”).

<sup>25</sup> Entrevistas a Pilar Ghigo coordinadora de la región Ancash y a Samuel Huertas coordinador de la región La Libertad.

Cabe mencionar, que de acuerdo a la información de monitoreo de la macro región Ancash-La Libertad, la variabilidad de rubros por actividad económica incluye, en comercio: zapatería, bodegas, restaurante, tecnología (ipod, tablet, mp3, mp5, etc.), accesorio para celulares, accesorios para damas y caballeros, avícolas, quesos, panadería y pastelería, papas y verduras picadas, condimentos y materiales agregados; en producción: zapatos, jabones ecológicos, cápsulas de tocush, crianza de cuyes, crianza de truchas, producción de maíz amarillo, maíz morado, lechugas orgánicas, aguaymanto, producción de abonos orgánicos: humus, compost y biol, panadería, crianza de mascotas, transformación de granos andinos; y en servicios: lavaderos de carro, cerrajerías, internet, lavandería de prendas de vestir, comida delivery, perfilado para zapatos, electricidad doméstica y electrificación, y reparación de celulares.

Se muestra gran innovación de los jóvenes emprendedores para ubicar alternativas de negocio, que van de acuerdo con las exigencias de una vida moderna y activa en las ciudades o con las necesidades locales rurales. Destacan rubros como la producción de cápsulas de tocush (especie de papa descompuesta a partir de la cual se extrae penicilina) que es trabajada bajo asesoramiento de docentes universitarios, el comercio y servicios de reparación de productos de alta tecnología, la comercialización de productos para restaurantes y de tipo orgánico, y productos para la construcción (palos y materiales agregados).

Se trata mayormente de emprendimiento pequeños, pero muy importantes para completar los ingresos de las familias, especialmente de las jóvenes madres y los jóvenes reclusos. En el caso de los estudiantes que emprenden un plan de negocios, el rubro elegido puede ser temporal, pero los ingresos que de él se derivan le permiten continuar sus estudios y mucho de lo aprendido en la implementación del negocio le servirá de gran experiencia para el ejercicio laboral futuro.

Por otro lado la gran variedad de rubros de emprendimientos, en la mayoría de los casos dificulta un trabajo asociativo, excepto en los rubros productivos de zapatería, artesanía, crianza de cuyes y otros, con los que se podría trabajar el asocio para la comercialización a mediana escala.

- **Políticas públicas**

Cabe señalar que los Gobiernos Regionales de Ancash y de La Libertad no cuentan a la fecha con planes regionales de empleo juvenil, como sí sucede en otras regiones<sup>26</sup>. Si bien destaca que el GORE La Libertad, a través de la Gerencia Regional de Trabajo y Promoción del Empleo tiene un accionar más dinámico que el de Ancash. Así también el primer GORE en mención cuenta con un Plan Estratégico Institucional 2011-2016, en tanto que el de Ancash, a pesar de los altos recursos financieros con los que cuenta, sólo tiene el Plan de Desarrollo Regional Concertado 2008-2021 que fuera formulado entre los años 2007-2008 y está desactualizado.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que para el próximo año 2014, se presentan limitaciones temporales motivadas por el cambio de gestión en los gobiernos regionales y locales.

A nivel de los gobiernos locales existen políticas públicas e incluso gerencias y sub gerencias relacionadas al trabajo con Pymes, sin embargo, aún no existe una asignación de recursos comprometida para tal fin.

---

<sup>26</sup> Por ejemplo, en los GORE Arequipa y Puno.

- **Posibilidades de financiamiento futuro**

Representantes del CID señalan diversas probables fuentes de financiamiento, para continuar los esfuerzos iniciados con el Proyecto. En Ancash, el CID ha conversado con algunos funcionarios de las empresas extractivas como Milpo, Barrick y Antamina, esperando un compromiso de aproximadamente S/600.000 para un primer año; sin descartar financiamientos posteriores, dependiendo de los resultados y lo estratégico que resulte el proyecto para dichas donantes. Cabe destacar que para estas empresas el tema de emprendimiento no es una prioridad dentro de sus políticas de responsabilidad social por lo que no asumirían el 100% del financiamiento requerido por un proyecto de este tipo.

Por otro lado, la Gerencia de Desarrollo Económico<sup>27</sup> de la Municipalidad de Independencia, en Ancash, está considerando cofinanciar un proyecto similar, con un monto de S/. 200 mil nuevos soles para otorgar capital semilla a jóvenes emprendedores, aunque aún no hay una propuesta concreta. En La Libertad, el CID inició conversaciones con la Municipalidad Provincial de Trujillo para el cofinanciamiento de un proyecto similar dentro de Trujillo, abarcando mayor territorio e intervención en temas de autoempleo y proyectos productivos.

Otra fuente de financiamiento futuro potencial es el concurso en el Presupuesto Participativo anual, para cuyo efecto algunos alcaldes sugieren que el CID organice y asesore a grupos de jóvenes para que presenten proyectos de desarrollo de MyPEs.

- **Programas complementarios**

La sostenibilidad de los proyectos de emprendimiento juvenil que apoya FONDOEMPLEO, se verá fortalecida con un trabajo sinérgico con otros programas a cargo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

A través de la Ventanilla Única, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo pone a disposición de los ciudadanos el Programa para la Generación de Empleo Social Inclusivo “Trabaja Perú”, el Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes a la Obra” y el Programa Nacional para la Promoción de Oportunidades Laborales “Vamos Perú”, así como los servicios de “Trabajo para Todos”, entre ellos, la Bolsa de Trabajo y la asesoría en la búsqueda de empleo.

El Programa Jóvenes a la Obra desarrolla cursos de capacitación productiva a jóvenes de 18 a 29 años de edad para su incursión en el mercado laboral o impulsar su emprendimiento buscando su autoempleo. La Ventanilla Única de Promoción del Empleo ayuda a buscar un empleo a través de la Intermediación laboral con distintas empresas privadas.

Por otro lado, en Ancash, se lleva a cabo la Expo Feria Empresarial de la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo (donde jóvenes estudiantes concursan con sus planes de negocio sobre un fondo proveniente de empresas privadas); el programa

---

<sup>27</sup> Según comentarios de Rafael Valverde, Subgerente de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Independencia.

Mujeres Emprendedoras de la Municipalidad de Huaraz, y otro programa de la Municipalidad de Nuevo Chimbote brindan asesorías y talleres productivos (jóvenes de colegio realizan pasantías periódicas en el centro industrial de la municipalidad). Ninguno de estos esfuerzos tiene el enfoque del CID que brinda servicios empresariales más directos a jóvenes emprendedores.

La Universidad Cesar Vallejo desarrolla un programa similar al del CID con recursos de FE, premiando a los 2 primeros alumnos de cada aula, abarcando zonas de Trujillo, Chimbote y Nuevo Chimbote. También IPAE desarrolla un proyecto con FE con sede en Chimbote y se extiende hasta Trujillo. Cabe destacar que IPAE ha contratado a varios profesionales promotores y asesores capacitados con la metodología del CID durante la ejecución del Proyecto en evaluación.

### **3.8. Replicabilidad del proyecto**

La experiencia de este Proyecto es altamente replicable, para lo cual se debe tener en cuenta diversas consideraciones.

- **Características y condiciones que deben tener las zonas para que el proyecto sea replicable**

En principio se requiere contar con los recursos, y la contraparte local, el interés de la población objetivo, el compromiso de las autoridades y líderes locales del sector público y privado, un equipo local de profesionales con disponibilidad de trabajo de 18 a 24 meses como tiempo necesario para posicionar el proyecto, ejecutar las actividades y medir los resultados al finalizar la intervención.

Las zonas emergentes y sectores marginales, constituyen los ámbitos de mayor demanda de este tipo de proyectos. Un reconocimiento especial amerita la experiencia del Proyecto con el INPE en Trujillo - Penal El Milagro; el mismo que se puede replicar en otros penales del país, e incluso formular una política pública de mayor alcance, con el fin de facilitar la reinserción de jóvenes reclusos al trabajo en sociedad.

- **Características y condiciones de las instituciones ejecutoras y otros actores claves para una réplica de la experiencia**

La experiencia de la institución ejecutora en la gestión de proyectos de emprendimiento juvenil, es clave. Es necesario que dicha experiencia no solamente cubra aspectos de capacitación académica, sino que cuente con el liderazgo y el arte de articulación sinérgica con otras instituciones de desarrollo de los sectores público y privado (especialmente empresas) de las zonas de intervención.

Es importante contar con profesionales altamente calificados con experiencia y mística en la ejecución de programas de desarrollo. En algunas zonas rurales se requerirá contar con profesionales que maneje el idioma quechua.



El involucramiento de los ejecutores y los potenciales beneficiarios, debe fortalecerse con el estímulo y dinámica de otros actores locales relacionados al emprendimiento juvenil (direcciones de trabajo y empleo de los GORE, gerencias de desarrollo económico y social de los municipios, cámaras de comercio, universidades, empresarios, entre otros) para lo cual una alianza con los medios de comunicación es estratégico para la divulgación de los alcances y beneficios del proyecto.

- **Modelo y metodología de intervención**

El modelo de intervención del CID tiene una alta capacidad de réplica y adaptación a condiciones locales, como lo demuestra la réplica ejecutada en 7 macro regiones a nivel del país incluida Ancash La Libertad, y en el extranjero, en Costa Rica, República Dominicana – Sto. Domingo, Panamá, El Salvador y Nicaragua.

El modelo metodológico que usa el CID tiene la capacidad de adaptarse flexiblemente a distintas zonas de intervención y público objetivo de diversa condición socio cultural, tanto hombres y mujeres, adolescentes, jóvenes y adultos.

Para futuras réplicas se recomienda realizar una segmentación de la población objetivo en función de su condición socio económica, el tipo de negocio (comercio, producción y servicios) y el nivel de penetración de mercado; con el fin de afinar herramientas de capacitación, asesoría, montos de capital semilla, formalización, asociatividad, articulación a redes de producción y comercio y a alternativas de financiamiento para crecer.

#### **4. Conclusiones, recomendaciones, lecciones aprendidas y buenas prácticas**

##### **4.1 Conclusiones**

###### **Sobre las Políticas públicas, diseño del proyecto y sinergias**

- El diseño y objetivos del Proyecto concuerda con las políticas y estrategia fomentada por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, pero falta una mayor difusión de las experiencias de emprendimiento juvenil impulsadas por FONDOEMPLEO, con el fin de recoger las lecciones y buenas prácticas de sus proyectos.
- En la región La Libertad se produjo una mejor articulación del Proyecto con las instancias y proyectos impulsados por el MTPE, a diferencia de la región Ancash. Sin embargo, aún falta desarrollar un trabajo integral en base a la Programación por Resultados, para que los distintos esfuerzos del Estado como el Programa para la Generación de Empleo Social Inclusivo “Trabaja Perú”, el Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes a la Obra”, el Programa Nacional para la Promoción de Oportunidades Laborales “Vamos Perú”, los servicios de “Trabajo para Todos” y FE, coordinen sus esfuerzos, en este caso para el fomento del emprendimiento juvenil e información a los jóvenes, sobre las diversas alternativas de apoyo que hay en el mercado , según su situación socio-económica y características personales.

- En la macro región se generó el compromiso de los actores a nivel local, motivando el apoyo para el trabajo compartido y la posible réplica por parte de algunos municipios distritales (Municipios de Taricá e Independencia en Ancash, y la Cámara de Comercio de Ancash).

### **Sobre los emprendedores y los emprendimientos**

- Los emprendedores no necesariamente “nacen” como tales. La experiencia demuestra que independientemente de las capacidades innatas, influyen otros factores sociales y económicos del entorno. En el Proyecto evaluado se ha observado como la influencia de la experiencia familiar, el nivel de educación y el contar con el apoyo oportuno para el desarrollo de capacidades son aspectos relevantes en la buena identificación de negocios.
- Los jóvenes emprendedores han demostrado mucha innovación para ubicar alternativas de negocio, que van de acuerdo con las exigencias de una vida moderna y activa en las ciudades o con las necesidades locales rurales.
- Los emprendimientos en la gran mayoría de los casos son pequeños, pero muy importantes para completar los ingresos de las familias, especialmente para jóvenes con carga de familia, para los jóvenes reclusos y para estudiantes que complementan sus recursos para continuar sus estudios superiores.

### **Sobre la estrategia, los logros y los Instrumentos**

- La estrategia “Haz realidad tu negocio” diseñada por el CID, ha sido validada exitosamente una vez más y permitió el logro de las metas previstas en más del 100%.
- Sobre el “capital semilla” uno de sus instrumentos claves, consideramos que este fue necesario y ha sido eficientemente administrado. Los beneficiarios constituyen poblaciones vulnerables con nula posibilidad de acceder al sistema financiero formal. Los recursos son cruciales para el equipamiento y provisión de materias primas a una escala que incrementa las probabilidades de sostenerse en el mercado y crecer.
- En cuanto al monto del “capital semilla”, el monto promedio corresponde al punto de inflexión a partir del cual la probabilidad de que el negocio se sostenga y crezca aumenta.<sup>28</sup> Estos recursos fueron otorgados bajo condiciones muy estrictas; habiendo logrado dinamizar recursos sobre 170 % superiores al propio capital semilla provenientes de la valorización de sus activos, ahorros del emprendedor y de ahorros familiares principalmente.
- Otros instrumentos importantes fueron el uso del “plan de negocio”, que articuló la capacitación y asesoramiento en las diferentes etapas del proyecto; y el contar con módulos de capacitación temáticos básicos que fueron adaptados por los capacitadores.

---

<sup>28</sup> El análisis del Flujo de Caja Proyectado del Plan de Negocio, permite observar el comportamiento de la rentabilidad del negocio, bajo supuestos alternativos de inversión y de “capital semilla”. Es relevante observar el momento cuando los saldos económicos acumulados permiten recuperar el capital inicial, a partir del cual aumentan las utilidades (el negocio se sostiene) y se presentan mayores posibilidades de reinversión (el negocio crece).

### **Sobre la sostenibilidad e impacto esperado**

- En la macro región Ancash-La Libertad los alcances de sostenibilidad de los esfuerzos del Proyecto se ven limitados por la ausencia de un Plan de Emprendimiento Juvenil y un Plan de Sostenibilidad del proyecto. El proyecto ha carecido de una articulación de redes de producción y de inserción al mercado; por ejemplo, en trabajo asociado a programas cautivos, participación en ferias y ruedas de negocio, y articulación con centros técnicos de formación especializada.
- Sin embargo, se ha logrado motivar y articular esfuerzos con algunos gobiernos locales y el GORE La Libertad, para fortalecer los programas de promoción al emprendimiento juvenil; así como a empresas privadas como la empresa minera Milpo y otras potenciales a través de la Cámara de Comercio de Ancash.
- Los testimonios recogidos en el trabajo de campo señalan que el impacto de la intervención ha sido positivo ya que muchos jóvenes hombres y mujeres expresan haber mejorado su autoestima a través de la independencia económica y valoración personal.

### **4.2 Recomendaciones**

#### **Recomendaciones a FONDOEMPLEO**

- Coordinar con los diferentes sectores públicos a nivel transversal (Ministerio de Trabajo, Ministerio de Producción, Ministerio de Educación, Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, la Presidencia del Consejo de Ministros y el Ministerio de Economía y Finanzas) para definir políticas nacionales articuladas, a través de Programas Presupuestales.
- Para la línea de proyectos sobre emprendimiento juvenil a cargo de FE, se recomienda que previo a las convocatorias y durante la gestión de los proyectos se coordine con las diferentes instancias regionales del MTPE principalmente sobre tres aspectos: (i) la sincronización de los programas en base a Presupuesto por Resultado, (ii) el fomento de planes de emprendimiento juvenil regional y (iii) el trabajo coordinado de las instancias del MTPE y los proyectos de emprendimiento financiados por FE.
- Para el nivel local, se recomienda que FE sistematice las buenas prácticas y estrategias de los ejecutores, como es el caso de la experiencia del CID, y que elabore guías que puedan ser de utilidad para el ejercicio de los gobiernos municipales locales, la participación en los Presupuestos Participativos, los programas de responsabilidad social de las empresas (en muchos casos empresas mineras) y los productores organizados del medio rural interesados en fomentar la generación de empleo y elevar los ingresos de sus zonas de influencia.
- Para motivar y difundir las experiencias de emprendimiento y la cultura empresarial en los diferentes ámbitos e instituciones, se recomienda más publicidad por radio, televisión, afiches, talleres, charlas, entre otros.

- Difundir ante el Instituto Nacional Penitenciario, la experiencia del presente proyecto para el apoyo de emprendimientos de negocios y el desarrollo de capacidades en los penales, con el fin de facilitar la reinserción de los reclusos a la vida estable en sociedad.
- Para convocar a un proyecto de emprendimiento juvenil se recomienda prever una duración mínima de dos años, acompañado por un plan de sostenibilidad.
- Con respecto al seguimiento y evaluación se recomienda utilizar un sistema de monitoreo que permita visualizar el comportamiento de los indicadores de la ruta crítica de los proyectos y los indicadores priorizados relacionados a metas por resultados.
- Se recomienda considerar herramientas que permitan un seguimiento por resultados, por ejemplo, hacer seguimiento a un plan de sostenibilidad que contemple: nivel de ventas, ganancias y reinversión; posicionamiento en el mercado en relación a la competencia del mismo producto o servicio o sustitutos; identificación de articulación a redes y asocio a mayor escala, etc.
- Los informes periódicos que envía la Unidad Ejecutora, deberían contener información de mercados actualizados y de fácil distribución, tecnología de los negocios rurales, administración empresarial y logros en formalización de negocios.

### **Recomendaciones a la Unidad Ejecutora**

- Para ejecuciones futuras contemplar el aporte de parte de la Unidad Ejecutora de los activos adquiridos con recursos de FE en proyectos anteriores.
- Tener en cuenta el estudio exacto del lugar donde llegaran (principalmente en el caso de zonas rurales) con el fin de programar mejor el ajuste del modelo de intervención y los costos necesarios para el desplazamiento y los requerimientos logísticos requeridos para atender a beneficiarios dispersos.
- Adaptar el material de capacitación a las características cognitivas de grupos de beneficiarios, haciendo una clasificación de los grupos por tipo de negocio, volumen de ventas mensuales, requerimiento de asociación, condiciones y lugar de trabajo, con una consideración especial para madres de familia y beneficiarios de penales. De esta manera procurar segmentos de beneficiarios.
- Conviene realizar una tipología de los beneficiarios teniendo en cuenta su nivel educativo, género y carga familiar. Generalmente los jóvenes estudiantes que están en proceso de culminación de un nivel de estudios superior, toman el plan de negocios como un proceso de aprendizaje y también para un relativo autoempleo en un negocio de carácter temporal. Por otro lado, los jóvenes de menores niveles de educación, asumen el plan de negocios como una alternativa (tal vez una de las pocas accesibles) que desean implementar y desarrollar durante tiempo más largos.
- Considerar explícitamente el fomento a la participación de jóvenes mujeres, rescatando varias de las prácticas acertadamente aplicadas por el ejecutor del

proyecto como la integración de mujeres empresarias creadoras de negocios y mujeres con negocios en marcha.

- Considerar que los equipos o brigadas técnicas acompañen cíclicamente y tengan una presencia más constante en los territorios.
- Fomentar el intercambio de experiencias entre emprendedores de actividades económicas semejantes.

### **4.3 Lecciones aprendidas y Buenas prácticas**

#### **Lecciones aprendidas**

- Una primera lección derivada de la presente experiencia, es la importancia de la articulación de las políticas públicas y los proyectos, a nivel nacional, regional y local, para impulsar el emprendimiento juvenil de forma eficiente.
- Para el logro de los objetivos y metas de un proyecto de desarrollo, es indispensable contar con una institución y un equipo humano con experiencia y mística.
- En el fomento de emprendimientos es relevante que los beneficiarios comprometan sus propios recursos para que concedan adecuada valoración a los esfuerzos de un proyecto de desarrollo y aprendan a compartir riesgos sobre las decisiones que toman.
- La duración necesaria para un tipo de proyecto como el evaluado, requiere por lo menos de dos años de ejecución, para que en el primer año se realicen las actividades de promoción, de formación básica en planes de negocio y los concursos. En un segundo año se enfatice la consolidación en el mercado, la formalización y la asociación.
- Una lección a considerar, es que la ejecución de las mismas actividades aplicadas a grupos focalizados o a grupos dispersos (especialmente en zonas rurales) conlleva en el segundo caso esfuerzos logísticos y costos mayores.
- Se requiere iniciar el proyecto con un plan de sostenibilidad de los negocios, utilizando diversas acciones sinérgicas con redes, cadenas de valor establecidas, mercados cautivos, instituciones formativas de más nivel, participación grupal en presupuestos participativos, entre otros.

#### **Buenas prácticas**

La ejecución del Proyecto en la macro región Ancash - La Libertad aporta con la validación de algunas buenas prácticas que vale destacar:

- Ha sido una muy buena práctica la convocatoria a premios de capital semilla a través de concursos abiertos y transparentes, donde el jurado estuvo integrado por representatividades reconocidas a nivel local y se utilizó herramientas de calificación estandarizadas respecto a cuatro variables: el emprendedor, el mercado, la viabilidad

económica del negocio y la coherencia entre el emprendedor y el emprendimiento propuesto.

- La verificación in situ de las condiciones físicas, del entorno familiar, de la disponibilidad de activos y recursos de efectivo, ha sido una práctica indispensable antes de otorgar el premio.
- El sistema de seguimiento y monitoreo implementado por el CID que le permiten medir los resultados y el impacto de sus intervenciones, las que continuamente son ajustadas de acuerdo a las exigencias de los donantes y la dinámica impuesta por la misma institución.

## 5 Anexos.

### Anexo 1. Contenidos materia de evaluación

#### Relevancia

- Si la identificación de los problemas o necesidades de los beneficiarios fue adecuada, y si se establecieron los objetivos correctos de acuerdo a la identificación de los problemas o necesidades reales.
- Si la población potencial / objetivo ha sido bien definida en función del problema / necesidad que dio origen a los proyectos, si los criterios de focalización son pertinentes en términos del diseño de los proyectos, y si los mecanismos de selección de beneficiarios están bien diseñados para lograr la focalización deseada.
- Si la Matriz de Involucrados ha sido desarrollada y permite establecer alianzas para la sostenibilidad de los proyectos, y si se contempló la complementariedad con los proyectos y actividades realizadas por otras instituciones en el mismo entorno territorial.
- Si el cumplimiento de la finalidad de los proyectos (propósito), expresado en sus respectivos indicadores, es viable en el tiempo de duración de los proyectos, y si el tipo y la cantidad de actividades previstas se pueden llevar a cabo en el tiempo previsto.
- Si la lógica vertical del Marco Lógico del proyecto es coherente.
  - Las actividades son suficientes y necesarias para obtener los resultados previstos (componentes).
  - Los resultados previstos (componentes) son los suficientes y necesarios para obtener el propósito.
  - El propósito es el adecuado para contribuir al fin último.
- Si la lógica horizontal del Marco Lógico del proyecto es apropiada.
  - Las actividades tienen metas cuantitativas, los medios necesarios, fuentes de información e hipótesis (supuestos) especificados.
  - Los resultados previstos (componentes), propósito y fin del proyecto cuentan con los indicadores adecuados, las fuentes de información necesarias, e hipótesis (supuestos) definidos.

#### Eficacia

- Si se han logrado los objetivos de la intervención del proyecto, a nivel de actividades y componentes.
- En caso que no se haya logrado, cuáles son los motivos que explican esta situación; y en caso que sí, identificar los factores críticos de éxito atribuibles a la intervención del proyecto.
- Si los servicios planificados fueron entregados y recibidos adecuada y efectivamente.
- Si los supuestos y riesgos fueron inválidos, o si no se tomaron en cuenta otros factores externos, y si la institución ejecutora fue flexible para atender cambios del entorno.

### Eficiencia

- Si los recursos / insumos utilizados (tiempo, dinero) han sido los previstos inicialmente.
- La relación entre los recursos / insumos utilizados y las actividades realizadas / resultados obtenidos por el proyecto.
- Justificación del costo de los servicios y análisis comparativo con el mercado local.
- Manejo y gestión del proyecto y de la información generada por parte de la institución ejecutora.
- Calidad del monitoreo del proyecto y los mecanismos incorporados.

### Efectos

- Si se han logrado las metas de los resultados esperados del proyecto, para cada uno de sus componentes. (Componente 1 - Promoción y fortalecimiento de emprendimientos juveniles en los sectores de agroindustria, comercio y servicios en la región Tacna; Componente 2 - Promoción y fortalecimiento de emprendimientos juveniles en los sectores de agroindustria, comercio y servicios en la región Moquegua).
- Establecer los factores críticos de éxito (o no éxito) que explican que el nivel de logro haya sido satisfactorio (o no); tanto aquéllos atribuibles a la gestión de la institución ejecutora como a los supuestos de intervención.
- Si los proyectos han generado otro tipo de efectos sociales, económicos, ecológicos, no previstos en el diseño original (es decir, externalidades).

### Aproximación al impacto

- Si se estima que el proyecto está en condiciones de cumplir con su propósito, que es “Jóvenes varones y mujeres de 18 a 29 años con competencias emprendedoras desarrolladas para poner en marcha negocios acordes a las oportunidades económicas de las regiones de Tacna y Moquegua”.
- Si se estima que el proyecto está en capacidad de contribuir a su fin último, que es “Jóvenes varones y mujeres de las regiones de Tacna y Moquegua con mejores oportunidades para su inserción laboral”.



### Aproximación a la sostenibilidad

- Si se estima que el proyecto está en condiciones de lograr la perdurabilidad de los beneficios de su intervención, expresado en términos de formación de capacidades locales, apropiación del conocimiento y la tecnología de los proyectos por actores e instituciones locales, arreglos institucionales (Estado, sector privado) para dar continuidad al proyecto, obtención de nuevo financiamiento.
- La sostenibilidad financiera, por ejemplo, si los productos y servicios provistos por el proyecto generaron beneficios que incentivan a los beneficiarios a seguir adquiriéndolos por su propia cuenta.
- La capacidad organizacional e institucional, analizando el grado de compromiso de los beneficiarios y de sus organizaciones con el proyecto y si estas condiciones favorecen su sostenibilidad.
- La relación de los objetivos del proyecto con las políticas locales, regionales y nacionales.

### Replicabilidad

- Si el proyecto posee las características como para ser considerado una iniciativa con potencial de ser ampliado y replicado en otros territorios.
- Establecer las condiciones necesarias en otros lugares para que el proyecto sea replicado con éxito.

**Anexo 2. Instrumentos aplicados durante la evaluación.**

**I. GUIA DE ENTREVISTAS A REPRESENTANTES DE LA UNIDAD EJECUTORA**

**Eficacia**

- ¿Cuáles son las actividades críticas del proyecto, es decir, aquéllas imprescindibles para el logro de resultados?
- ¿Se logró llevar a cabo todas estas actividades de acuerdo a lo previsto?
- En caso que no se haya logrado, cuáles son los motivos que explican esta situación; y en caso que sí, identificar los factores críticos de éxito atribuibles a la intervención del proyecto.
- ¿Las metodologías de capacitación empleadas han sido las adecuadas a las características de la población objetivo?
- ¿Las metas según género han sido alcanzadas?
- ¿Se han desarrollado acciones en cuanto a la promoción de la IOHM, por ejemplo, en la difusión del proyecto y los talleres de capacitación?
- ¿La UE tenía experiencia previa en la ejecución de proyectos y/o actividades con impacto positivo en las mujeres? ¿Contaba la UE con algún especialista en asuntos sociales y de género o alguna instancia especializada dentro de la organización? ¿Cuántas personas conformaban la UE y de ellas cuántas eran mujeres
- ¿La gestión del proyecto (organización, sistema de seguimiento y monitoreo, bases de datos) ha sido adecuada para ejecutar los componentes y actividades previstas?
- ¿De qué manera participaron la población local, autoridades y/o otras instituciones en el diseño y durante la ejecución del proyecto?
- ¿De qué manera se dio la coordinación y retroalimentación entre la UE y FONDOEMPLEO? ¿Qué aspectos relativos a la manera de operar de FONDOEMPLEO (mecanismos de convocatorias, criterios para la ejecución de los proyectos, transferencia de recursos, supervisión, otros) contribuyeron favorablemente o limitaron a la consecución de metas del proyecto?
- ¿Se cumplieron los supuestos y riesgos de intervención del proyecto? En caso alguno no se haya cumplido, ¿qué implicancias tuvo?
- ¿Hubo alguna modificación importante en el proyecto durante su ejecución? ¿Por qué?

**Eficiencia**

- ¿En algunas de las actividades críticas se gastó más de lo previsto? ¿menos de lo previsto? ¿Por qué?

- ¿Los costos unitarios por actividades críticas guardan relación con los insumos utilizados y con los costos promedios en las zonas de intervención?
- ¿Hubo retrasos en el inicio de la ejecución financiera del proyecto? ¿Por qué?
- ¿Los aportes de las contrapartidas han sido oportunos y en las cantidades previstas?
- En función del nivel de ejecución financiera identificada, establecer los factores críticos que explican que el avance haya sido satisfactorio (o no); tanto aquéllos atribuibles a la gestión de la unidad ejecutora como a los supuestos de intervención.

### Efectos

- ¿Se han logrado las metas de los resultados esperados del proyecto, para cada uno de sus componentes?
- Establecer los factores críticos de éxito (o no éxito) que explican que el nivel de logro haya sido satisfactorio (o no); tanto aquéllos atribuibles a la gestión de la institución ejecutora como a los supuestos de intervención.
- ¿Estima que el proyecto puede generar alguna externalidad (es decir, no prevista en el diseño original) positiva o negativa para la población beneficiaria o no beneficiaria en términos sociales, económicos, ecológicos?

### Aproximación al impacto

- ¿Estima que el proyecto está en condiciones de cumplir con su propósito?
- ¿Estima que el proyecto está en capacidad de contribuir a su fin último?

### Aproximación a la sostenibilidad

#### SOCIAL

4. ¿Estima que el proyecto está en condiciones de lograr la perdurabilidad de los beneficios de su intervención?
5. ¿El proyecto está generando las capacidades necesarias para que los beneficiarios/as puedan continuar obteniendo los beneficios propuestos en el proyecto?
6. ¿El proyecto ha previsto arreglos institucionales para la continuación de las actividades del proyecto? ¿Se ha previsto (Estado, sector privado) para la obtención de nuevo financiamiento que permitan la sostenibilidad de los logros del proyecto? ¿con quiénes?
7. ¿Existen políticas públicas locales o regionales que favorezcan la perdurabilidad de los beneficios del proyecto?

#### ECONOMICA

8. ¿Estima que el proyecto está en condiciones de generar, entre sus beneficiarios, una apropiación del conocimiento, tecnología, prácticas productivas, asociativas, u otras capacidades en la población o instituciones locales, de tal manera que puedan perdurar los beneficios del proyecto aún sin que éste continúe?
9. ¿La población objetivo ha establecido las relaciones y capacidades de negociación necesarias para establecer adecuados vínculos con el mercado, con proveedores, con proveedores de servicios que permitan la sostenibilidad?

#### ECOLOGICA

10. ¿Cuál es impacto de la tecnología propuesta por el proyecto sobre el medio ambiente y biodiversidad?

**Replicabilidad**

- ¿El proyecto posee las características como para ser considerado una iniciativa con potencial de ser ampliado y replicado en otros territorios?
- ¿Cuáles son las condiciones necesarias en otros lugares para que el proyecto sea replicado con éxito?

**Anexo 3. Resumen del trabajo de campo realizado**

Fecha de visita	Actividades realizadas
11/06/13	Entrevista y capacitación del encuestador en Huaraz Entrevista a la Coordinadora del Proyecto Revisión de documentación en Oficina del CID
12/06/13	Entrevista a Informantes claves Grupo Focal con beneficiarios con Capital Semilla Aplicación de encuestas a beneficiarios de Huaraz e Independencia Entrevista a capacitador en marketing
13/06/13	Grupo Focal con beneficiarios con capital semilla Revisión de expedientes de beneficiarios en el CID Visita a negocios de beneficiarios
14/06/13	Visita al municipio de Taricá y entrevista a alcalde Aplicación de encuestas en Taricá Entrevista en la municipalidad de Independencia Entrevistas a informantes claves Reunión de trabajo con coordinadora Huaraz
15/06/13	Encuestas en Independencia
17/06/13	Encuestas en Aquia
18/06/13	Encuestas en Nuevo Chimbote
19/06/13	Entrevista al Coordinador del Proyecto de la Región La Libertad Encuestas en La Libertad
20/06/13	Encuestas en La Libertad
21/06/13	Encuestas en La Libertad Entrevista a informantes claves de La Libertad
22/06/13	Entrevistas a informantes claves de La Libertad

<b>Nombre de la persona entrevistada</b>	<b>Institución</b>	<b>Función que desempeña</b>
Bady Acuña Franco	Colectivo Integral de Desarrollo	Presidente
Dino Linares Scarcerieau	Colectivo Integral de Desarrollo	Vice Presidente
Marleni Ureta León	Colectivo Integral de Desarrollo	Directora Ejecutiva
Rodrigo Díaz Chuquimia	Colectivo Integral de Desarrollo	Co desarrollo
Pilar Ghigo Portella	Colectivo Integral de Desarrollo	Jefe del Proyecto C-11-29 y Coordinadora en Ancash
Carlo Samuel Huertas Alegre	Colectivo Integral de Desarrollo	Coordinador Proyecto C-11-29 en La Libertad
Eduardo Puntriano Ríos	Empresa Minera MILPO	Jefe corporativo de Desarrollo Social
Luis Orrillo	Empresa Minera MILPO	Jefe de Relaciones Comunitarias del Proyecto Magistral en Conchucos
Raúl Ortiz Rodríguez	Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Huaraz	Presidente
Elena Ríos Ortiz	Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Huaraz	Vice Presidenta
Elizabeth Mendoza	Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Huaraz	Jefa de Imagen Institucional
Pelé Tinoco Meyhuay	Municipalidad Distrital de Taricá	Alcalde
Rafael Valverde	Municipalidad de Independencia – Gerencia de Desarrollo Económico	Subgerente
Jesús Zúñiga	Empresa Cereales Andinos, Huaraz	Gerente
Carlos Tarazona Chauca	CREDICHAVÍN	Asesor Senior
Carmen Rosa Siccha Rubio	Gerencia de Trabajo y Promoción del Empleo del GORE de La Libertad	Sub gerente de Derechos Fundamentales Seguridad y salud en el Trabajo
Jimmy Narcés Palacios Peña	Ventanilla Única Promoción del Empleo La Libertad	Especialista en Acercamiento Empresarial
Fernando Rodolfo More Ávila	Municipalidad Distrital de El Porvenir	Jefe de la Unidad de Juventudes

<b>Nombre beneficiarios entrevistados</b>	<b>Zona</b>	<b>Detalle</b>
Vivian Zúñiga Flores	Huaraz	Grupo focal
Yessenia López Cursino	Huaraz	Grupo focal
José Salcedo León	Huaraz	Grupo focal
Teodocio Pinedo Gamarra	Huaraz	Grupo focal
Micela Antonina Herrera Vergara	Huaraz	Grupo focal
Vidal Fernando Chauca Figueroa	Huaraz	Grupo focal
Olga Acuña Ponce	Independencia	Grupo focal
Enoc Salinas Espíritu	Independencia	Grupo focal
Filmer Adolfo Gimenes Chinchay	Independencia	Grupo focal
Cristian Collazos Jaramillo	Independencia	Grupo focal
Rudy Marleny Bello Mejía	Independencia	Grupo focal
Sonia Maribel Alva Tolentino	Independencia	Grupo focal
Cynthia Rocío Albújar Córdoba	Independencia	Grupo focal
Jhon Ubaldo Mendoza	Independencia	Grupo focal
Raquel Evelyn Silverio Lino	Independencia	Grupo focal
Paola Quispe Yachi	Huaraz	Visita al negocio Servicio Fisioterapia
Angel Pajuelo Norabuena	Huaraz	Visita al negocio Servicio Fotocopias
Yessenia López Cursino	Huaraz	Visita al negocio Crianza cuyes
Raquel Silverio Lino	Independencia	Visita al negocio Productos naturales
Cynthia Albujar Córdoba	Independencia	Visita al negocio Piñatería
Yoella Vega Macedo	Independencia	Visita al negocio Cafetería-Pizzería

**Anexo 4. Nivel de ejecución física y financiera del Proyecto C 11-19 "Haz Realidad tu Negocio" Macro región Ancash - La Libertad**

Código	Definición de actividad	Unidad de medida	Meta física prevista para el Proyecto	Meta ejecutada	Meta ejecutada / Meta prevista	Presupuesto para todo el proyecto	Presupuesto ejecutado	Ponderación respecto a su componente	Ponderación respecto a todo el proyecto	Avance físico ponderado de cada componente	Avance físico ponderado de todo el proyecto	Presupuesto ejecutado / Presupuesto previsto
1.1.1	Reproducción de materiales de difusión	módulos de difusión reproducidos	1	1	100%	7.860,00	8.012,76	1%	1%	1%	1%	102%
1.1.2	Difusión en medios	spots en medios difundidos	16	34	213%	6.400,00	6.395,71	1%	1%	1%	1%	100%
1.1.3	Desarrollo de charlas de sensibilización	charlas de sensibilización desarrolladas	57	102	179%	21.450,00	22.204,30	2%	2%	4%	3%	104%
1.2.1	Desarrollo de procesos de selección	procesos de selección desarrollados	16	25	156%	48.528,00	48.568,72	5%	4%	7%	6%	100%
1.3.1	Desarrollo de capacitación en Plan de Negocio	charlas sobre plan de negocio desarrolladas	48	48	100%	29.232,00	29.431,43	3%	3%	3%	3%	101%
1.4.1	Desarrollo de asistencia técnica para la elaboración del Plan de Negocio	horas de asistencia técnica para elaboración de planes de negocio	2866	2848	99%	73.304,40	75.331,75	7%	6%	7%	6%	103%
1.5.1	Evaluación de planes de negocios	planes de negocio evaluados	481	548	114%	11.063,00	11.201,44	1%	1%	1%	1%	101%
1.5.2	Verificación domiciliar de los ganadores de capital semilla	domicilios de ganadores de capital semilla verificados	326	327	100%	9.845,20	10.014,10	1%	1%	1%	1%	102%
1.5.3	Premiación de ganadores	eventos de premiación de ganadores realizados	6	10	167%	15.780,00	16.212,05	1%	1%	2%	2%	103%
1.5.4	Entrega de capital semilla	número de donaciones de capital semilla entregados	326	331	102%	847.600,00	1.483.618,39	79%	73%	80%	74%	175%
	<b>TOTAL COMPONENTE 1</b>					<b>1.071.062,60</b>	<b>1.710.990,65</b>			<b>107%</b>		<b>160%</b>
2.1.1	Taller de Marketing para PYMES	talleres de Marketing para PYMES realizados	20	22	110%	7.620,00	7.630,95	33%	1%	37%	1%	100%
2.1.2	Taller de Costos y Finanzas	talleres de Costos y Finanzas realizados	20	22	110%	7.620,00	7.629,75	33%	1%	37%	1%	100%
2.1.3	Taller de Tributación y Contabilidad	talleres de Tributación y Contabilidad realizados	20	22	110%	7.620,00	7.666,80	33%	1%	37%	1%	101%
	<b>TOTAL COMPONENTE 2</b>					<b>22.860,00</b>	<b>22.927,50</b>			<b>110%</b>		<b>100%</b>



## EVALUACION FINAL

Código	Definición de actividad	Unidad de medida	Meta física prevista para el Proyecto	Meta ejecutada	Meta ejecutada / Meta prevista	Presupuesto para todo el proyecto	Presupuesto ejecutado	Ponderación respecto a su componente	Ponderación respecto a todo el proyecto	Avance físico ponderado de cada componente	Avance físico ponderado de todo el proyecto	Presupuesto ejecutado / Presupuesto previsto
3.1.1	Asistencia técnica personalizada en gestión empresarial	horas de asistencia técnica en gestión empresarial brindada	978	984	101%	34.425,60	35.681,45	47%	3%	47%	3%	104%
3.2.1	Asistencia técnica financiera	horas de asistencia técnica financiera brindada	652	660	101%	19.690,40	19.944,30	27%	2%	27%	2%	101%
3.3.1	Asistencia técnica en manejo de herramientas de informática - TICs	horas de asistencia técnica en TICs brindada	652	650	100%	19.690,40	20.170,00	27%	2%	27%	2%	102%
	<b>TOTAL COMPONENTE 3</b>					<b>73.806,40</b>	<b>75.795,75</b>			<b>101%</b>		<b>103%</b>
	Total componentes 1 + 2 + 3					1.167.729,00	1.809.713,90					155%
6,1	PERSONAL DEL PROYECTO					152.768,00	143.735,80					94%
6,2	EQUIPAMIENTO DEL PROYECTO					45.740,00	45.522,00					100%
6,3	GASTOS DE FUNCIONAMIENTO					82.004,00	77.889,84					95%
6,4	GASTOS ADMINISTRATIVOS PARA TODO EL PROYECTO					81.955,28	84.688,33					103%
6,5	Línea de base y Evaluación de Impacto					35.457,64	0,00					0%
6,6	Imprevistos					8.146,08	678,00					8%
											107%	
	Total Administración y otros					406.071,00	352.513,97					87%
	<b>TOTAL GENERAL</b>					<b>1.573.800,00</b>	<b>2.162.227,87</b>					<b>137%</b>
	Fuente: Elaboración propia											

Anexo 5. Marco Lógico del Proyecto

	RESUMEN NARRATIVO DE LOS OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE (IVOS)	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FINALIDAD</b>	Mejora de la calidad de vida de los jóvenes emprendedores en la macro región Ancash La Libertad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 163 Negocios creados durante el desarrollo del proyecto</li> <li>• 163 Negocios fortalecidos durante el desarrollo del proyecto</li> <li>• 587 Nuevos empleos permanentes generados al término del proyecto                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 261 empleos generados por los negocios creados</li> <li>✓ 326 empleos generados por los negocios fortalecidos</li> </ul> </li> <li>• 326 Jóvenes aumentan sus ingresos netos mensuales al final del proyecto en un 60%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informe de línea de Base</li> <li>▪ Evaluación de impacto</li> <li>▪ Informe de cierre del ejecutor</li> <li>▪ Informe Final de Monitoreo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estabilidad macroeconómica, jurídica y política</li> <li>▪ Información disponible por parte de la SUNAT</li> </ul>
<b>PROPÓSITO</b>	Fomento y desarrollo en emprendimiento y autoempleo juvenil en la macro región Ancash La Libertad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 770 Jóvenes capacitados</li> <li>• 481 Planes de negocio presentados para el Concurso Haz Realidad Tu Negocio</li> <li>• 326 Jóvenes acceden a un capital semilla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informe de cierre de proyecto</li> <li>▪ Encuesta a los usuarios del proyecto</li> <li>▪ Línea Basal</li> <li>▪ Verificación domiciliaria ex ante y ex post a los usuarios</li> </ul>	Personas dispuestas a recibir servicios para promover el autoempleo
<b>RESULTADOS</b>	<b>COMPONENTE 1:</b> Facilitación para el acceso a capital semilla para emprendimientos juveniles	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 770 Jóvenes capacitados en la elaboración de Plan de negocio en la macro región Ancash La Libertad</li> <li>▪ 577 Jóvenes son asesorados para la realización de sus Plan de negocio</li> <li>▪ 481 Planes de negocios presentados en la macro región Ancash La Libertad</li> <li>▪ 326 Planes de negocio cofinanciados por el proyecto en el marco del Concurso Haz Realidad Tu Negocio en la macro región Ancash La Libertad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evaluación de características empresariales personales a través del test EPCID y</li> <li>▪ Verificación domiciliaria</li> <li>▪ Base de datos de usuarios identificados</li> <li>▪ Base de datos con el registro de capacitados</li> <li>▪ Lista de asistencia</li> <li>▪ Planes de negocio redactados</li> <li>▪ Actas de premiación</li> </ul>	Actores locales de desarrollo tiene un papel activo en la promoción de emprendimiento juvenil
	<b>COMPONENTE 2:</b> Desarrollo de capacidades en gestión empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 20 Programas de implementación del Plan de negocios dirigidos a emprendedores ganadores del concurso Haz Realidad Tu negocio en la macro región Ancash La Libertad</li> <li>▪ 326 Jóvenes emprendedores cuentan con capacidades para realizar una gestión ordenada y profesional de sus microempresas en la macro región Ancash La Libertad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informes mensuales</li> <li>▪ Base de datos de usuarios capacitados</li> <li>▪ Lista de asistencia</li> <li>▪ Archivo fotográfico</li> </ul>	Emprendedores y creadores de negocios se encuentran motivados a mejorar la competitividad de sus negocios

## EVALUACION FINAL

	<p><b>COMPONENTE 3:</b> Acompañamiento y asistencia técnica en la implementación de las iniciativas de negocio</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 326 Jóvenes ganadores del concurso de planes de negocio, han logrado implementar adecuadamente sus negocios gracias a los servicios prestados por el proyecto en la macro región Ancash La Libertad</li> <li>▪ 326 jóvenes reciben asistencia técnica en gestión empresarial para la implementación de iniciativas de negocio de los ganadores del concurso haz realidad tu negocio en la macro región Ancash La Libertad</li> <li>▪ 326 jóvenes reciben asistencia técnica financiera brindada a los ganadores del Concurso Haz Realidad Tu Negocio en la macro región Ancash La Libertad</li> <li>▪ 326 jóvenes reciben asistencia técnica en alfabetización digital brindada a los ganadores del Concurso Haz Realidad Tu Negocio en la macro región Ancash La Libertad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Base de datos de usuarios identificados</li> <li>▪ Registro de Asistencia Técnica por usuario</li> <li>▪ File personal de usuario</li> <li>▪ Registro fotográfico</li> <li>▪ Informes mensuales de Asistencia Técnicas</li> </ul>	<p>La economía local y la demanda crece de manera sostenida durante la ejecución del proyecto</p>
--	--	--	--	---

<b>COMPONENTE 1: : Facilitación para el acceso a capital semilla para emprendimientos juveniles</b>					
<b>.1 Charlas de cultura emprendedora</b>					
<b>ACTIVIDADES</b>	1.1.1 Reproducción de materiales de difusión	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 02 módulos de materiales publicitarios elaborados conteniendo volantes, afiches, banner, banderola y folder</li> <li>✓ 01 módulo de materiales publicitarios elaborados conteniendo volantes, afiches, banner, banderola y folder para la región Ancash</li> <li>✓ 01 módulo de materiales publicitarios elaborados conteniendo volantes, afiches, banner, banderola y folder para la región La Libertad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Volantes, afiches, folder, banner</li> </ul>		
	1.1.2 Difusión en medios	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 16 Spot publicitarios para difusión en medios de comunicación</li> <li>✓ 08 Spot publicitarios para difusión en medios de comunicación para la región Ancash</li> <li>✓ 08 Spot publicitarios para difusión en medios de comunicación para la región La Libertad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Spot publicitarios de las dos regiones</li> </ul>		
	1.1.3 Desarrollo de charlas de sensibilización	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 65 Charlas de sensibilización dictadas a lo largo del proyecto.</li> <li>✓ 36 Charlas de sensibilización dictadas en región Ancash</li> <li>✓ 29 Charlas de sensibilización dictadas en la región La Libertad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Base de datos de los sensibilizados</li> <li>▪ Listado de asistencia de las charlas de sensibilización</li> <li>▪ Archivo fotográfico</li> </ul>		
	<b>1.2 Identificación de beneficiarios</b>				
	1.2.1 Desarrollo de procesos de selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 16 procesos de selección de beneficiarios.</li> <li>✓ 08 proceso de selección en la región Ancash</li> <li>✓ 08 proceso de selección en la región La Libertad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Base de datos de los beneficiarios seleccionados</li> <li>▪ Kit de formatos para la selección</li> <li>▪ Registro fotográfico</li> </ul>		
	<b>1.3 Capacitación para la elaboración del Plan de Negocio</b>				

1.3. Desarrollo de capacitación en Plan de Negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 48 Talleres (20 horas) dictados en la elaboración de plan de negocios dirigido a 770 beneficiarios.</li> <li>✓ 27 Talleres dictados en la elaboración de plan de negocio en la región Ancash</li> <li>✓ 21 Talleres dictados en la elaboración de plan de negocio en la región La Libertad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Base de datos de los capacitados</li> <li>▪ Listado de asistencia a las capacitaciones</li> <li>▪ Archivo fotográfico</li> </ul>	
<b>1.4 Asistencia técnica para la elaboración del Plan de Negocio</b>			
1.4.1 Desarrollo de Asistencia Técnica para la elaboración del Plan de Negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2886 horas de Asistencia Técnica brindada para la elaboración del plan de negocios a un total de 577 beneficiarios (5 horas c/u).</li> <li>✓ 1620 horas de Asistencia Técnica en la elaboración de plan de negocio en la región Ancash</li> <li>✓ 1266 horas de Asistencia Técnica en la elaboración de plan de negocio en la región La Libertad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registro de Asistencia Técnica</li> <li>▪ Reporte de base de datos de Asistencia Técnicas brindada</li> <li>▪ Archivo fotográfico</li> </ul>	
<b>1.5 Realización del concurso Haz Realidad tu Negocio</b>			
1.5.1 Evaluación de planes de negocios	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 481 planes de negocio evaluados a lo largo del proyecto</li> <li>✓ 270 Planes de negocio evaluados en la región Ancash</li> <li>✓ 211 Planes de negocio evaluados en la región La Libertad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planes de negocio</li> <li>▪ Fichas de calificación del jurado</li> </ul>	
1.5.2 Verificación domiciliaria de los ganadores de capital semilla	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 326 Beneficiarios verificados ganadores de capital semilla</li> <li>✓ 196 Beneficiarios verificados ganadores de capital semilla en la región Ancash</li> <li>✓ 130 Beneficiarios verificados ganadores de capital semilla en la región La Libertad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ficha de verificación domiciliaria</li> <li>▪ Registro fotográfico</li> <li>▪ Informes mensuales</li> </ul>	
1.5.3 Premiación de ganadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 06 eventos de premiación (promedio 54 participantes por evento).</li> <li>✓ 3 eventos de premiación en la región Ancash</li> <li>✓ 3 eventos de premiación en la región La Libertad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actas de premiación de concurso de planes de negocio.</li> <li>▪ Registros audiovisuales.</li> <li>▪ Copias de cheques entregados</li> </ul>	
1.5.4 Entrega de capital semilla	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 326 donaciones de capital semilla (planes de negocios cofinanciados)</li> <li>✓ 196 donaciones de capital semilla en la región Ancash</li> <li>✓ 130 donaciones de capital semilla en la región La Libertad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actas de premios entregados</li> <li>▪ Registros audiovisuales.</li> <li>▪ Copias de cheques entregados</li> </ul>	
<b>COMPONENTE 2: Desarrollo de capacidades en gestión empresarial</b>			
<b>2.1 Realización de programas para el Fortalecimiento del Plan de Negocio</b>			
2.1.1 Taller de Marketing para Pymes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 20 Talleres de Marketing para Mypes (16 usuarios por grupo)</li> <li>✓ 12 Talleres de Marketing para Mypes (10 horas) en la región Ancash</li> <li>✓ 8 Talleres de Marketing para Mypes (10 horas) en la región La Libertad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Base de datos de los capacitados</li> <li>▪ Listado de asistencia a las capacitaciones</li> <li>▪ Evaluación del curso y de los expositores por parte de los participantes</li> <li>▪ Archivo fotográfico</li> </ul>	

2.1.2 Taller de Costos y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 20 Talleres de Costos y Finanzas (16 usuarios por grupo)</li> <li>✓ 12 Talleres de Costos y Finanzas (10 horas) en la región Ancash</li> <li>✓ 8 Talleres de Costos y Finanzas (10 horas) en la región La Libertad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Base de datos de los capacitados</li> <li>▪ Evaluación del curso y de los expositores por parte de los participantes</li> <li>▪ Archivo fotográfico</li> </ul>	
2.1.3 Taller de Tributación y Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 20 Talleres de Tributación y Contabilidad (16 usuarios por grupo)</li> <li>✓ 12 Talleres de Tributación y Contabilidad (10 horas) en la región Ancash</li> <li>✓ 8 Talleres de Tributación y Contabilidad (10 horas) en la región La Libertad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Base de datos de los capacitados</li> <li>▪ Evaluación del curso y de los expositores por parte de los participantes</li> <li>▪ Archivo fotográfico</li> </ul>	
<b>COMPONENTE 3: Acompañamiento y asistencia técnica en la implementación de las iniciativas de negocio</b>			
<b>3.1 Asistencia técnica para el desarrollo y fortalecimiento del negocio</b>			
3.1.1 Asistencia Técnica personalizada en gestión empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 978 horas de Asistencia Técnica brindada en gestión empresarial a un total de 326 beneficiarios (3 horas c/u).</li> <li>✓ 588 horas de Asistencia Técnica brindada en la región Ancash a un total de 196 beneficiarios</li> <li>✓ 390 Horas de Asistencia Técnica brindada en la región La Libertad a un total de 130 beneficiarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registro de Asistencia Técnica</li> <li>▪ Reporte de base de datos de asistencia técnica brindada</li> <li>▪ Archivo fotográfico</li> </ul>	
<b>3.2 Asistencia técnica financiera</b>			
3.2.1 Asistencia Técnica financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 652 horas de Asistencia Técnica financiera brindada a un total de 326 beneficiarios (2 horas c/u).</li> <li>✓ 392 horas de Asistencia Técnica financiera brindada en la región Ancash a un total de 196 beneficiarios</li> <li>✓ 260 horas de Asistencia Técnica financiera brindada en la región La Libertad a un total de 130 beneficiarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registro de Asistencia Técnica</li> <li>▪ Reporte de base de datos de asistencia técnica brindada</li> <li>▪ Archivo fotográfico</li> </ul>	
<b>3.3 Asistencia técnica en alfabetización digital para emprendedores</b>			
3.3.1 Asistencia Técnica en manejo de herramientas informática - TICs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 652 horas de Asistencia Técnica en herramientas de informática brindada a un total de 326 beneficiarios (2 horas c/u).</li> <li>✓ 392 horas de Asistencia Técnica en herramientas de informática brindada en la región Ancash a un total de 196 beneficiarios</li> <li>✓ 260 horas de Asistencia Técnica en herramientas de informática brindada en la región La Libertad a un total de 130 beneficiarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registro de Asistencia Técnica</li> <li>▪ Reporte de base de datos de asistencia técnica brindada</li> <li>▪ Archivo fotográfico</li> </ul>	
<b>COMPONENTE 6: MANEJO DEL PROYECTO</b>			
<b>6.1 Personal del proyecto</b>			
6.1.1 Retribuciones al personal	Un equipo técnico de 4 personas para la gestión eficientemente	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informes trimestrales del equipo</li> </ul>	
6.1.1.1 Jefe de Proyecto	Responsable de coordinar , dirigir y supervisar el proyecto para la macro región Ancash - La Libertad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informes mensual del Jefe de proyecto</li> </ul>	

## EVALUACION FINAL

6.1.1.2 Asistente Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 02 Responsables de realizar labores de apoyo logístico</li> <li>✓ 01 Responsable de realizar labores de apoyo logístico en la región Ancash</li> <li>✓ 01 Responsable de realizar labores de apoyo logístico en la región La Libertad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informes mensual del asistente Administrativo</li> </ul>	
6.1.1.3 Coordinador de seguimiento	Responsable de dar seguimiento a las actividades del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informes mensual del coordinador de seguimiento</li> </ul>	
<b>6.2 Equipamiento del proyecto</b>			
6.2.1 Equipos y bienes duraderos	El proyecto está dotado de equipamiento adecuado para su gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informes de monitoreo y evaluación externa</li> </ul>	
6.2.1.1 Laptop	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dotación de 8 laptop para el proyecto</li> <li>✓ 04 Laptop para la región Ancash</li> <li>✓ 04 Laptop para la región La Libertad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comprobante de compra</li> </ul>	
6.2.1.2 Escritorios	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dotación de 8 escritorios</li> <li>✓ 04 Escritorios para la región Ancash</li> <li>✓ 04 Escritorios para la región La Libertad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informes de monitoreo y evaluación externa</li> <li>▪ Facturas de compra</li> </ul>	
6.2.1.3 Silla de escritorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dotación de 16 sillas de escritorio</li> <li>✓ 8 Sillas de escritorio para la región Ancash</li> <li>✓ 8 Sillas de escritorio para la región La Libertad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informes de monitoreo y evaluación externa</li> <li>▪ Facturas de compra</li> </ul>	
6.2.1.4 archivadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dotación de 04 archivadores</li> <li>✓ 02 Archivadores para la región Ancash</li> <li>✓ 02 Archivadores para la región La Libertad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informes de monitoreo y evaluación externa</li> <li>▪ Facturas de compra</li> </ul>	
6.2.1.5 Carpetas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dotación de 50 carpetas</li> <li>✓ 25 Carpetas para la región Ancash</li> <li>✓ 25 Carpetas para la región La Libertad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informes de monitoreo y evaluación externa</li> <li>▪ Facturas de compra</li> </ul>	
6.2.1.6 Pizarra	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dotación de 02 pizarras</li> <li>✓ 01 Pizarra para la región Ancash</li> <li>✓ 01 Pizarra para la región La Libertad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informes de monitoreo y evaluación externa</li> <li>▪ Facturas de compra</li> </ul>	
6.2.1.7 Cañón multimedia	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dotación de 02 cañones multimedia</li> <li>✓ 01 Cañón multimedia para la región Ancash</li> <li>✓ 01 Cañón multimedia para la región La Libertad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informes de monitoreo y evaluación externa</li> <li>▪ Facturas de compra</li> </ul>	
6.2.1.8 Cámara fotográfica	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dotación de 02 cámaras fotográficas</li> <li>✓ 01 Cámara fotográfica para la región Ancash</li> <li>✓ 01 Cámara fotográfica para la región La Libertad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informes de monitoreo y evaluación externa</li> <li>▪ Facturas de compra</li> </ul>	
6.2.1.9 Moto	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dotación de 04 motocicletas</li> <li>✓ 2 Motocicletas para la región Ancash</li> <li>✓ 2 Motocicletas para la región La Libertad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informes de monitoreo y evaluación externa</li> <li>▪ Facturas de compra</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 6.3 Gastos de funcionamiento</li> </ul>			

## EVALUACION FINAL

6.3.1 Combustible para vehículos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 336 Galones de combustible para motos, para el buen funcionamiento y desarrollo de las actividades del proyecto.</li> <li>✓ 168 galones de gasolina para motos para la región Ancash</li> <li>✓ 168 galones de gasolina para motos para la región La Libertad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informes de monitoreo y evaluación externa</li> <li>▪ Informe Económico mensual</li> </ul>	
6.3.2 Mantenimiento y reparación de vehículos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 06 Mantenimientos de motocicletas para el buen funcionamiento de las mismas</li> <li>✓ 03 mantenimientos de motocicletas para el buen funcionamiento en la región Ancash</li> <li>✓ 03 mantenimientos de motocicletas para el buen funcionamiento en la región La Libertad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informes de monitoreo y evaluación externa</li> <li>▪ Informe Económico mensual</li> </ul>	
6.3.3 Mantenimiento de equipos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 06 Mantenimientos de equipos adquiridos para un buen funcionamiento</li> <li>✓ 03 Mantenimientos de equipos adquiridos para un buen funcionamiento en la región Ancash</li> <li>✓ 03 Mantenimientos de equipos adquiridos para un buen funcionamiento en la región La Libertad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informes de monitoreo y evaluación externa</li> <li>▪ Informe Económico mensual</li> </ul>	
6.3.4 Seguros	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 02 Seguros obligatorios contra accidentes de tránsito durante la ejecución del proyecto.</li> <li>✓ 01 Seguro obligatorio contra accidentes de tránsito en la región Ancash.</li> <li>✓ 01 Seguro obligatorio contra accidentes de tránsito en la región La Libertad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informes de monitoreo y evaluación externa</li> <li>▪ Informe Económico mensual</li> </ul>	
6.3.5 Sistematización del proyecto	01 Sistematización del proyecto de la macro región	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informes de monitoreo y evaluación externa</li> </ul>	
6.3.6 Movilidad de coordinación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 24 Dotaciones de movilidad para la coordinación para el desarrollo del proyecto</li> <li>✓ 12 Dotaciones de movilidad para la coordinación para el desarrollo del proyecto en la región Ancash</li> <li>✓ 12 Dotaciones de movilidad para la coordinación para el desarrollo del proyecto en la región La Libertad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informes de monitoreo y evaluación externa</li> <li>▪ Informe Económico mensual</li> </ul>	
6.3.7 Alquiler de local	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 24 Dotaciones de alquiler de local para el desarrollo del proyecto</li> <li>✓ 12 Dotaciones de alquiler de local para el desarrollo del proyecto en la región Ancash</li> <li>✓ 12 Dotaciones de alquiler de local para el desarrollo del proyecto en la región La Libertad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informes de monitoreo y evaluación externa</li> <li>▪ Informe Económico mensual</li> </ul>	
6.3.8 Transporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 8 Dotaciones de transporte para el traslado de técnicos en la zona de influencia para desarrollo del proyecto</li> <li>✓ 4 Dotaciones de transporte para el traslado de técnicos en la región Ancash</li> <li>✓ 4 Dotaciones de transporte para el traslado de técnicos en la región La Libertad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informes de monitoreo y evaluación externa</li> <li>▪ Informe Económico mensual</li> </ul>	

**EVALUACION FINAL**

---

	6.3.9 Viáticos de supervisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dotaciones de viáticos para el monitoreo interno del proyecto en ejecución               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 4 Dotaciones de viáticos para el monitoreo interno del proyecto en ejecución en la región Ancash</li> <li>✓ 4 Dotaciones de viáticos para el monitoreo interno del proyecto en ejecución en la región La Libertad</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informes de monitoreo y evaluación externa</li> <li>▪ Informe Económico mensual</li> </ul>	
	6.3.10 Pago de servicios básicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 24 Dotaciones de pago de servicios básicos para el desarrollo del proyecto               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 12 Dotaciones de pago de servicios básicos para el desarrollo del proyecto en la región Ancash</li> <li>✓ 12 Dotaciones de pago de servicios básicos para el desarrollo del proyecto en la región La Libertad</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informes de monitoreo y evaluación externa</li> <li>▪ Informe Económico mensual</li> </ul>	



Anexo 6. Material fotográfico



Servicio de Fisioterapia  
Independencia, Ancash

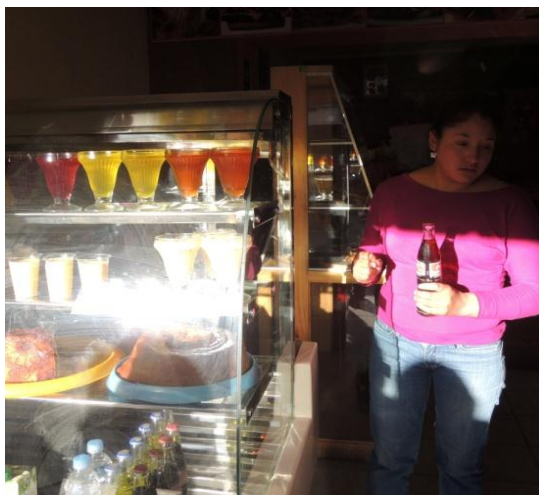


Servicio de fotocopia e internet.  
Huaraz, Ancash



Perfil

Perfilador de zapatos.  
El Porvenir, La Libertad



Cafetería. Huaraz, Ancash



Taller de soldadura. Taricá, Ancash