

**Evaluación final del proyecto “Promoción del Emprendimiento Juvenil - Haz Realidad Tu Negocio en la Macro Región Cusco-Apurímac” (C-11-32)**

**Amanda León Montoya**

## **INDICE**

<b>1. Breve descripción del Proyecto.</b>	<b>3</b>
1.1 Ficha resumen del Proyecto	3
1.2 Breve descripción del enfoque, objetivos, componentes y actividades del Proyecto.	3
<b>2. Objetivo, enfoque y metodología de la evaluación.</b>	<b>5</b>
<b>3. Resultados de la evaluación.</b>	<b>8</b>
3.1. Relevancia	8
3.2. Eficacia	13
3.3. Eficiencia.	16
3.4. Resultados/Componentes	19
3.5. Aproximación hacia efectos e impactos	21
3.6. Aplicación de encuestas a beneficiarios	23
3.7. Aproximación hacia la sostenibilidad del Proyecto	33
3.8. Replicabilidad del Proyecto	35
3.9. Perspectiva de género	35
<b>4. Conclusiones y recomendaciones.</b>	<b>38</b>
<b>5. Lecciones aprendidas y buenas prácticas.</b>	<b>42</b>
<b>Anexos</b>	

## 1. Breve descripción del Proyecto.

### 1.1 Ficha resumen del Proyecto

**Cuadro 1. Ficha Resumen**

Nombre del Proyecto	Promoción del emprendimiento juvenil Haz Realidad Tu Negocio en la Macro Región Cusco-Apurímac (C-11-32)		
Nombre de la institución ejecutora	Colectivo Integral de Desarrollo (CID)		
Cobertura geográfica del Proyecto	<p><b>Región Cusco</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Provincias: Calca, Urubamba y La Convención</li> <li>- Distritos: Calca, Coya, Lamay, Písaq, San Salvador, Quillabamba, Echarate, Urubamba, Ollantaytambo, Yucay.</li> </ul> <p><b>Región Apurímac</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Provincias: Abancay y Andahuaylas</li> <li>- Distritos: Andahuaylas, San Jerónimo, Talavera de la Reyna, Abancay y Tamburco.</li> </ul>		
Número previsto de beneficiarios	Mil trescientos quince (1315) jóvenes de ambos sexos, entre 18 a 29 años de edad.		
Fecha de inicio	14 de febrero 2012		
Fecha de fin	13 de febrero 2013		
Rubros	Programado	Ejecutado	Nivel de Ejecución
Nº Beneficiarios	1315	1642	125%
Presupuesto Total	S/. 2'189, 600.00	S/. 3'127,822.86	143%
Presupuesto FONDOEMPLEO	S/. 1'500,000.00	S/. 1'419, 966.16	95%
Presupuesto Contrapartida	S/. 689,600.00	S/. 1'707856.70	248%
- Municipios (Coya, Písaq, Andahuaylas)	S/.80,000.00	S/.47, 260.00	59%
- Beneficiarios	S/. 609,600.00	S/.1'660, 596.70	272%

### 1.2 Breve descripción del enfoque, objetivos, componentes y actividades del Proyecto.

La ejecución del proyecto “Haz Realidad Tu Negocio” en la macro región Cusco-Apurímac responde al problema identificado en los emprendedores de la zona: el limitado desarrollo de los emprendimientos y autoempleo juvenil y su poca capacidad para identificar, crear y gestionar negocios sostenibles en el tiempo. Los negocios existentes y/o futuros proyectos de negocio de los jóvenes emprendedores son vulnerables por razones de reducida inversión inicial y disponibilidad de medios económicos, baja

formalidad, acceso limitado a servicios de financiamiento, baja formación, entre otros; y más aún en las mujeres con negocios de menos de un año por su reducida formación.

En este sentido, y tomando en consideración la experiencia del CID en el Perú, en general, y en la macro región, en particular, se evidencia que los servicios de desarrollo empresarial -capacitación y asistencia técnica- tienen un impacto en el incremento de las ganancias, en la capitalización del negocio y en su sostenibilidad. El recibir servicios de capacitación y asistencia técnica contribuye, en promedio, a generar 40% más de ganancias mensuales; sin embargo, el acceso a estos servicios en negocios de menos de un año es sólo del 12.8%.

Como consecuencia de ello, el **enfoque** del proyecto se vincula al fortalecimiento de la cultura emprendedora de los jóvenes de las regiones de Cusco y Apurímac centrándose en aquello que le sea útil al joven emprendedor para fortalecer sus competencias empresariales, en particular las de crear y gestionar un negocio con capacidad de mantenerse en el mercado, y las de crecer y de contribuir, por lo tanto, a una mejora de su calidad de vida y de su autorealización.

**Estrategia de intervención.-** consistente en dos fases. La primera, de convocatoria abierta y permanente, registro e inscripción, capacitación, asistencia técnica y sustentación de planes de negocio; y la segunda, de entrega de capital semilla, asistencia técnica y acompañamiento para el desarrollo y fortalecimiento del negocio.

### Objetivos.-

<b>Finalidad</b>	El objetivo final del proyecto es mejorar la calidad de vida de los jóvenes emprendedores en la macro región de Cusco y Apurímac, fomentando y desarrollando el emprendimiento y autoempleo juvenil entre los jóvenes de 18 a 29 años.
<b>Propósito</b>	Fomento y desarrollo en emprendimiento y autoempleo juvenil en la macro región Cusco Apurímac.
<b>Componentes</b>	<b>Actividades</b>
1. Facilitación para el acceso a capital semilla para emprendimientos juveniles	<ul style="list-style-type: none"><li>- Charlas de cultura emprendedora (reproducción de materiales de difusión, difusión en medios, charlas de sensibilización).</li><li>- Identificación de beneficiarios (procesos de selección).</li><li>- Capacitación para la elaboración del Plan de Negocio (desarrollo de capacitación en plan de negocio).</li><li>- Asistencia técnica para la elaboración del Plan de negocios.</li><li>- Realización del concurso Haz Realidad tu Negocio (evaluación de planes de negocio, verificación domiciliaria, premiación y entrega del capital semilla).</li></ul>
2. Desarrollo de capacidades en gestión empresarial	<ul style="list-style-type: none"><li>- Realización de programas para el fortalecimiento del Plan de Negocio (talleres de Marketing para Pymes, Costos y Finanzas y Contabilidad y Tributación).</li></ul>
3. Acompañamiento y asistencia técnica en la implementación de las iniciativas de negocio	<ul style="list-style-type: none"><li>- Asistencia técnica personalizada para el desarrollo y fortalecimiento del negocio.</li><li>- Asistencia técnica financiera.</li><li>- Asistencia técnica en alfabetización digital para emprendedores.</li></ul>

### 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 el CID a FONDOEMPLEO.
- Informe final del proyecto, presentado por el 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>.

---

<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.

- 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 137 encuestas a beneficiarios durante las dos últimas semanas del mes de junio de 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 Abancay, Andahuaylas, San Jerónimo y Talavera (todos ellos en la región Apurímac); y Písaq y Santa Ana (ambos de la región Cusco), los cuales concentran el 90.8% de la población beneficiaria.
  - ✓ Luego, se determinó un tamaño de muestra de 137 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 el 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>

---

<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.

- ✓ Finalmente, se eligió de manera aleatoria a los 90 beneficiarios “con capital semilla” y 46 beneficiarios “sin capital semilla” que fueron encuestados<sup>5</sup>.
- Visitas a negocios de beneficiarios y entrevistas individuales. Se visitaron 12 negocios, 9 de ellos en Apurímac y 3 en Cusco.
- 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 3 grupos focales, uno en Cusco y dos en Apurímac, con una participación aproximada de 10 a 15 beneficiarios por cada región.

---

<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.

### 3. Resultados de la evaluación.

#### 3.1 Relevancia

##### En términos generales

El planteamiento de los objetivos, componentes y actividades del proyecto Haz Realidad Tu Negocio, en la macro región Cusco Apurímac, se encuentra en correspondencia con diversas políticas y procesos de reforma en la gestión pública nacional y macro regional Cusco-Apurímac en lo relativo a emprendimientos juveniles y mejora de la calidad del empleo.

Así por ejemplo, se ubica el proceso de promoción de las políticas de emprendimiento juvenil del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo quien ha establecido líneas de política pública en cinco puntos claves<sup>6</sup>:

1. Crear una nueva cultura de espíritu emprendedor.
2. Evaluar las regulaciones existentes para reducir plazos y costos facilitando los emprendimientos.
3. Poner énfasis en la educación y la capacitación.
4. Facilitar el acceso al capital para iniciativas juveniles.
5. Promover actividades emprendedoras para los jóvenes.

En esta línea, se encuentran los programas de desarrollo social *Jóvenes a la Obra* del mismo Ministerio y con presencia en la macro región Cusco-Apurímac, y el *NIE* (Nuevas Iniciativas Empresariales) del Ministerio de la Producción. También, destaca la Secretaría Nacional de la Juventud –SENAJU<sup>7</sup>, adscrita al Ministerio de Educación y encargada del tema juvenil, en particular de la política de promoción del empleo juvenil cuyo es objetivo propiciar la cultura emprendedora y apoyar las iniciativas de los jóvenes emprendedores mediante información tecnológica y acceso a mercados, servicios financieros, servicios de desarrollo empresarial y programas de formalización.

Concretamente, en la macro región Cusco-Apurímac, se encuentra el *Plan de Desarrollo Regional Concertado Apurímac al 2021* elaborado por el gobierno regional entre cuyas estrategias se encuentra el fortalecimiento de la MYPES y otros emprendimientos empresariales; así como la *Red de Inserción Laboral Juvenil* en el Cusco, esta última orientada a contribuir a mejorar las condiciones de empleabilidad y desarrollar las capacidades de emprendimiento juvenil.

Por todo ello, consideramos que, en el contexto de mejora del empleo y de los emprendimientos juveniles, como parte del diseño grueso de la política de empleo y emprendimientos a nivel nacional y regional, el Proyecto Haz Realidad Tu Negocio, en la macro región Cusco-Apurímac, es relevante en tanto se incorpora como parte del diseño fino de los procesos de mejora del empleo y los emprendimientos juveniles.

---

<sup>6</sup> Emprendimiento Juvenil en las políticas de gobierno en el Perú. Boletín PREJAL N°4 Tomado del Proyecto Haz Realidad tu Negocio macro-región Arequipa-Puno.2012. CID

<sup>7</sup> SENAJU, DS N°027-2007-PCM.



### En términos específicos

- A nivel de **identificación de los problemas**, la entidad ejecutora identifica, utilizando como referencia la *Encuesta Nacional de la Juventud* (ENJUV), entre otras fuentes, las principales debilidades, y por lo tanto necesidades, de los jóvenes emprendedores, tanto de los que tienen negocio, los que piensan poner uno o los que han tenido. También, considera aquellos aspectos que son factores de éxito como la capacitación y asistencia técnica con un impacto positivo en el incremento de las ganancias y la capitalización. En este sentido, es posible afirmar que los objetivos y actividades propuestas (capacitación, asesoría para elaborar Plan de Negocio, concurso para acceder al capital semilla, verificación, asistencia técnica y acompañamiento) en este Proyecto son consistentes, y responden, a la problemática identificada, principalmente aquellas que atacan problemas como formación, acceso a capital inicial de la inversión y asistencia técnica.

Enfatizando sobre la metodología de capacitación, si bien no se ha realizado una “observación in situ de la misma” dado que la evaluación de este Proyecto ha sido posterior a su ejecución, en las entrevistas a profundidad se indagó sobre las estrategias y procedimientos de enseñanza y aprendizaje promovidas por los facilitadores del CID, así como por los recursos educativos empleados. También, se ha revisado el material educativo entregado a cada joven participante, denominado “Programa de Gestión Empresarial”, así como algunas programaciones de clase. Al respecto de todo ello, en este Proyecto, se ha empleado una metodología teórico-práctica con apoyo de recursos multimedia para la proyección de imágenes, gráficos, vídeos, situaciones tipo, etc., y uso de técnicas como las dinámicas grupales y juego de roles para la resolución de casos. En este sentido, consideramos que se ha empleado una metodología apropiada y participativa que ha ido más allá de la transmisión teórica de los contenidos y más bien orientada al desarrollo de capacidades. A este propósito, cabe mencionar también, la adecuación y adaptación de los facilitadores a la lengua nativa de los jóvenes. Varios fueron los casos en que las sesiones se dictaron en quechua facilitando la mejor comprensión de los contenidos.

La selección y gradualidad de los contenidos es adecuada y pertinente a los objetivos específicos del Proyecto. Los materiales de capacitación trabajan los contenidos por capítulos y secciones diferenciadas lo que hace ordenado y gradual el desarrollo de los temas, los mismos que van de lo general a lo particular y de lo simple a lo complejo; y, si bien no para todos los temas y en todos los módulos, plantean ejercicios y resolución de situaciones tipo que favorecen el desarrollo de los aprendizajes; lo que no excluye que estos materiales son factibles de ser mejorados de forma tal que incluyan un índice de contenidos, objetivos a alcanzar en cada módulo, elementos más atractivos como mayor uso de imágenes, organizadores de la información (esquemas, mapas conceptuales, diagramas) y secciones destinadas a la evaluación de contenidos y resolución de casos.

A pesar de todo ello y de que la metodología empleada ofrece técnicas y procedimientos diversos para generar cambios de conducta en los participantes, el tiempo destinado a la capacitación (20 horas en el primer componente y 16 en el segundo componente) es muy escaso para alcanzar todos estos propósitos, lo que hace que algunos temas sean tratados con la debida atención y profundización, y que otros se aborden de manera más genérica y superficial. Consideremos que se trata de jóvenes que por su situación económica y social y el poco conocimiento del mercado, necesitan más tiempo para un mayor nivel de comprensión de los temas.

En este sentido, la sugerencia es que futuros proyectos como este consideren más horas de formación y de acompañamiento con objetivos y resultados definidos por cada eje temático. Por lo menos este acompañamiento se debe dar a lo largo del primer año de vida del emprendimiento, etapa en la que la mayoría de negocios

desaparecen, ello garantiza una mayor sostenibilidad y permanencia de los negocios y un mayor fortalecimiento para su posterior desarrollo.

De otro lado, también cabe hacer la atención sobre un problema recurrente en los jóvenes emprendedores y que no ha sido abordado por ningún componente, actividad o indicador objetivamente verificable (a pesar de que el Proyecto fue aprobado por FE sin esta consideración). Este es el relacionado a la *formalización con la SUNAT* (solo el 16.2% tiene RUC, según ENJUV). Este es un proceso que a corto, mediano o largo plazo, durante el desarrollo de este tipo de proyectos y según el incremento en el nivel de ventas de los negocios, debe ser contemplado para asegurar su viabilidad y sostenibilidad. Se ha podido constatar, a través de la visita de campo, que varios negocios, incluso algunos con capacidad de crecimiento importante (como librería, restaurantes, producción de tallarines, etc.) aún son informales no debiendo serlos.

Aunque en menor importancia, sucede lo mismo con el acceso a los servicios financieros (solo 2.4% ha accedido a un préstamo para financiar su idea de negocio, según ENJUV), principal limitante para alcanzar el éxito esperado en los negocios de los jóvenes emprendedores de este Proyecto (según testimonios vivos en visita de campo).

- Para la **selección de la población objetivo**, la entidad ejecutora ha tomado como referencia base el *Mapa de pobreza provincial y distrital 2009* así como su experiencia en otros proyectos de similares características. En este sentido, ha considerado seleccionar a jóvenes, entre hombres y mujeres de 18 a 29 años de edad, pertenecientes a localidades (barrios y asentamientos humanos) con menor grado de instrucción, y con la idea de poner un negocio y/o que tengan un negocio de no más de 12 meses de funcionamiento, entre otros.
- ✓ En cuanto a los **criterios de selección** que la entidad ejecutora ha empleado para este Proyecto, consideramos que son pertinentes en la medida que se dirigen a una población joven vulnerable con escasa o reducida formación (la mayoría con secundaria incompleta), y con deseos de iniciar un emprendimiento o fortalecer el mismo.
- ✓ En cuanto a los **mecanismos de convocatoria**, si bien son adecuadas las actividades formuladas, como la difusión a través de afiches, volantes, radios, televisoras; en la práctica, las que más impacto tuvieron, permitiendo sobrepasar la meta propuesta, fueron las propias convocatorias realizadas por los municipios como las visitas de los promotores a los institutos tecnológicos, CETPROs, premiaciones en los municipios, gremios de microempresas, clubes de madre, mercados, etc. Es por ello, que consideramos que en los futuros proyectos esta estrategia de difusión debe estar contemplada como obligatoria y con un peso mayor que las anteriormente mencionadas.

Es preciso recalcar en este punto, y según lo recogido en las entrevistas a profundidad, que el apoyo de los municipios y dirigentes locales fue clave, tanto por la credibilidad que proyectan para atraer a los jóvenes, como por su apoyo ofreciendo sus instalaciones y personal de planta para complementar las charlas.

Evidentemente, ello conlleva costos indirectos que no impactan sobre lo estimado en el Proyecto y cuyo resultado es bastante positivo para los fines esperados.

- ✓ En cuanto a la focalización, el eje de la campaña gira en torno al concurso “Haz Realidad tu negocio” que la institución realiza desde 1996. Los principales criterios de focalización son: primero, que sean jóvenes entre 18 y 29 años, residentes de las localidades seleccionadas, fase que se acredita con el DNI y la visita a la vivienda. Un segundo criterio tiene que ver con que sean jóvenes que quieran poner un negocio o que éste ya se encuentre en funcionamiento (menos de 12 meses) este proceso se acredita durante la inscripción, la capacitación, y la asistencia técnica. Además, se pone énfasis en registrar la experiencia y el estado situacional de la idea del negocio y el acceso a recursos. Por la evaluación realizada este proceso es clave para una buena focalización, lo mismo que la disponibilidad de aporte propio no menor al 50% de la inversión requerida, verificación que se realiza previamente a la sustentación del plan de negocios.

En este sentido, los mecanismos de focalización empleados en el Proyecto son pertinentes en la medida que la entidad ejecutora detecta y selecciona, ante todo, jóvenes motivados y con rasgos hacia el emprendimiento (lo que es clave para el éxito) así como su capacidad empresarial y económica para llevar adelante un negocio o mantener el ya existente.,

Definitivamente, la experiencia del CID durante más de 15 años en este tipo de proyectos, le ha permitido crear instrumentos y variables para estimar y medir con acierto la probabilidad de crear un negocio y de hacerlo sostenible en el tiempo. Por ejemplo, se sabe, que la probabilidad de crear un negocio y/o hacerlo sostenible es mayor entre quienes tienen más edad dentro del segmento juvenil, experiencia, disponibilidad de recursos y motivación de ser independientes, y se encuentran implementando un negocio o tienen una idea clara del mismo.

- En relación a los agentes involucrados, se identifica la participación de los siguientes:

Agente / actores	Institución	Características
Equipo del Proyecto	CID - Macroregión	Conformado por un jefe de proyecto, dos coordinadores en cada región, promotores para la convocatoria, capacitadores para los talleres, asesores para la elaboración de planes de negocio, asistencia técnica y acompañamiento. Además, un asistente administrativo por cada región. <b>Ver cuadro de distribución de roles.</b>
Jóvenes beneficiarios	Jóvenes beneficiarios	Jóvenes entre 18 y 29 años de edad, de escasos recursos económicos, con baja formación académica y con deseos de emprendimiento. Asimismo, se estimó una contrapartida de S/. 294,000 para la región de Cusco, y de S/. 315,600 para la región de Andahuaylas.
Gerencias de desarrollo económico	Municipios de Andahuaylas, Coya y Písaq	Se estimó la participación de la Municipalidad de Coya en la región de Cusco con una contrapartida de S/. 30,000 Asimismo, se estimó la participación de la Municipalidad de Andahuaylas en la región de Apurímac con una contrapartida de S/.50, 000. También estuvo presente la Municipalidad de Písaq con una contrapartida de S/. 27,800 (no contemplado en el diseño original). .

Tomando en consideración la problemática identificada y los objetivos de este Proyecto, la triangulación de los agentes es pertinente, no solo por la selección de la población beneficiaria, en cuanto a su perfil, sino también por la organización de recursos humanos de la entidad ejecutora que logra cubrir las actividades propuestas por componente. Asimismo, estas últimas (principalmente en lo que respecta a la convocatoria y otorgamiento de capital semilla) se potencian, aún más, gracias a la participación de agentes clave como son los municipios, instituciones locales, empresas privadas, etc. Y lo más importante, permite darle sostenibilidad a los negocios creados y fortalecidos una vez acabada la intervención de la entidad ejecutora, en tanto continua la política de apoyo al emprendimiento juvenil.

En efecto, lo que se ha podido constatar en la macro región es que la articulación de estos agentes ha ido más allá del diseño original y ha permitido crear una continuidad post proyecto donde los municipios (Andahuaylas y Písaq) e instituciones como la Cámara de Comercio de Andahuaylas están respondiendo a la política pública de emprendimiento juvenil, en general, y apoyando a los beneficiarios de este Proyecto, en particular, sea a través de organización de ferias dominicales donde son invitados, articulación a otros mercados, compromiso para la creación de gremios y el apoyo para el acceso a financiamientos con una tasa baja de interés, etc.

En cuanto a la viabilidad del Proyecto, este es viable en la medida que se ha seleccionado como población objetivo a jóvenes con rasgos de emprendedores y se han cumplido al 100% todas las actividades propuestas en el tiempo estimado, lográndose alcanzar, y en muchos casos sobrepasar, la meta fijada. No obstante, si nos detenemos en el propósito del Proyecto, que es fomentar y desarrollar emprendimientos y autoempleo juvenil en la macro región Cusco-Apurímac, y que los mismos puedan perdurar en el tiempo, se deben conjugar factores como capacitación y asistencia técnica más prolongada para alcanzar resultados concretos como la implementación de manejo financiero de los negocios, la formalización de los mismos (al menos en un 80%), el acceso a servicios de financiamiento, (estos dos últimos son indicadores que se encuentran en la matriz de indicadores de FE y que no han sido contemplados en el Proyecto), entre otros.

Consideremos que durante el año que ha durado el Proyecto, ha habido trece momentos en los que se ha entregado el capital semilla, y que dentro de cada intervalo se ha realizado el acompañamiento a los jóvenes que correspondían, aproximadamente de 9 horas por cada negocio creado y fortalecido, para luego iniciar un nuevo proceso.

Si bien es cierto que los negocios creados o fortalecidos en este Proyecto, en su formulación inicial (Plan de Negocio elaborado para el concurso "Haz Realidad Tu Negocio"), siguen los criterios que aprendieron en la fase de capacitación y que se encuentran indicados en los manuales entregados, además de la asesoría personalizada que recibieron de los asesores del CID, la realidad es que varios de

estos negocios (principalmente los rurales) funcionan de manera muy rudimentaria e informal. En este sentido, y considerando que se trata de jóvenes con un nivel de instrucción bajo (escaso conocimiento del mercado), se sugiere que el Proyecto estime una duración mínima de dos años que pueda cubrir, justamente, las falencias de base de la población beneficiaria y que son fundamentales de superar para que pueda arrancar y perdurar todo negocio que pretende ser rentable. Solo de esta manera, un proyecto de estas características podrá ser viable y sustentable.

En cuanto al marco lógico, se observa coherencia en la relación de actividades respecto a los resultados, entre estos y la finalidad. En términos generales, las actividades son precisas y han permitido cumplir con los resultados esperados. Lo más resaltante recae en la adecuada identificación de los actores involucrados en el problema que se busca atacar.

### 3.2 Eficacia

El siguiente cuadro resume el nivel de ejecución física ponderada de cada componente y para todo el Proyecto<sup>8</sup>.

**Cuadro 2. Nivel de ejecución física ponderada del Proyecto, según actividades y componentes**

Componente	Definición de actividades	Meta prevista del proyecto	Meta alcanzado por el proyecto	% alcanzado / previsto
Componente 1: Facilitación para el acceso a capital semilla para emprendimientos juveniles	1.1.1 Reproducción de materiales de difusión	2	2	100%
	1.1.2 Difusión en medios	18	18	100%
	1.1.3 Desarrollo de charlas de sensibilización	110	117	106%
	1.2.1 Desarrollo de procesos de selección	18	18	100%
	1.3.1 Desarrollo de capacitación en Plan de Negocio	83	84	101%
	1.4.1 Desarrollo de Asistencia Técnica para la elaboración del Plan de Negocio	4930	5010	102%
	1.5.1 Evaluación de planes de negocios	822	840	102%
	1.5.2 Verificación domiciliaria de los ganadores de capital semilla	508	508	100%
	1.5.3 Premiación de ganadores	8	11	138%
	1.5.4 Entrega de capital semilla	508	508	100%
Componente 2: Desarrollo de capacidades en gestión empresarial en la macro región Arequipa – Puno	2.1.1 Taller de Marketing para Pymes	31	31	100%
	2.1.2 Taller de Costos y Finanzas	31	31	100%
	2.1.3 Taller de Tributación y Contabilidad	31	31	100%
Componente 3: Acompañamiento y asistencia técnica en la implementación de las iniciativas de negocio en la macro región Arequipa – Puno	3.1.1 Asistencia Técnica personalizada en gestión empresarial	1524	1524	100%
	3.2.1 Asistencia Técnica financiera	1016	1016	100%
	3.3.1 Asistencia Técnica en manejo de herramientas informática - Tics	1016	1016	100%

<sup>8</sup> En el Informe General de Monitoreo se presenta la metodología de cálculo del nivel de ejecución física y en el Anexo 4 del presente informe se muestra el nivel de ejecución física para cada actividad.

A nivel de ejecución física, el Proyecto alcanzó las metas trazadas inicialmente. Como se aprecia en el **Cuadro N° 2**, todos sus componentes y actividades alcanzaron un nivel de ejecución física igual al 100%, a excepción de cinco actividades que superaron este porcentaje.

En relación al **componente 1**:

- Charlas de sensibilización. Se realizaron siete más que las previstas en el diseño. Ello se podría explicar por la sobre demanda que hubo en la convocatoria, puesto que el apoyo brindado por los municipios de Andahuaylas y Písaq, por la credibilidad que proyectan, permitió atraer un número importante de jóvenes interesados. La sensibilización resulta de gran importancia para la sostenibilidad del Proyecto; el reconocimiento de su importancia por parte de la población asegura la continuidad del mismo luego de finalizada la intervención de la unidad ejecutora.

Las 117 charlas realizadas en la macro región se realizaron en los locales de la entidad ejecutora, de los municipios y gobiernos locales, en los CETPROS, institutos, universidades, comunidades campesinas, asociaciones de productores, etc. En total, se logró sensibilizar a 3459 jóvenes.

- Luego de las charlas de sensibilización, se realizaron las inscripciones a aquellos jóvenes quienes mostraron interés en participar alcanzando un total de 1642 jóvenes inscritos. En relación al perfil de los jóvenes inscritos, se encuentra que el 58% son mujeres, el 61% solteros y el 29% (porcentaje más alto) posee secundaria completa. Podemos afirmar entonces que este Proyecto ha logrado atraer a un porcentaje significativo de mujeres solteras, con educación secundaria completa, las cuales representan un componente importante dentro de la PEA nacional y deben ser integradas activamente al mercado laboral.

El servicio de asistencia técnica para la elaboración del Plan de Negocio fue impartido a 1002 jóvenes abarcando un total de 5010 horas, 5 horas por cada joven para la elaboración del plan de negocio y la preparación del material para la sustentación en el concurso.

La formulación de los negocios (Plan de Negocio elaborado para el concurso “Haz Realidad Tu Negocio”) sigue un formato establecido por el CID, el mismo que comprende los criterios aprendidos en la fase de capacitación y que se encuentran indicados en los manuales entregados, No obstante, y teniendo en consideración que esta actividad busca que cada joven identifique la trazabilidad de su negocio con un estudio de mercado por detrás y bajo la prerrogativa que se trata de chicos cuyo nivel educativo es bajo, probablemente resulte escaso en tiempo y deba replantearse ampliar las horas para lograr mejores resultados.

Como resultado del servicio de asistencia técnica se presentaron 840 planes de negocio, 18 más de los previstos en el diseño del Proyecto.

- Los planes de negocios que pasaron a la etapa de sustentación fueron elegidos en base a la calificación de 4 aspectos: 1) Evaluación del test EPCID, el cual permitió medir el potencial empresarial e identificar sus debilidades y fortalezas de los

concurantes, 2) Evaluación del Plan de Negocio, el cual obtuvo un puntaje consignado en la ficha de evaluación del plan de negocio, 3) Evaluación de la Persona, la cual refiere a la ficha de inscripción del joven, y 4) Evaluación de Entrevista, última calificación para seleccionar a las ideas de negocios que sustentaron ante jurado. Esta actividad permitió conocer a los participantes y tener información sobre su experiencia laboral, experiencia en negocios y su entorno familiar.

- Luego de la evaluación de estos 4 aspectos, si el joven obtuvo una nota superior a 70 es considerado para pasar a la sustentación ante el jurado, el cual estuvo compuesto por un mínimo de 3 personalidades conocedoras del tema. Luego de la elección de los ganadores, el resultado del proceso de sustentación es refrendado a través de actas, en las cuales se designa la relación de los ganadores y el monto que se les va a otorgar. Finalmente, se realizó un proceso de verificación de los ganadores del concurso.
- Esta última actividad resulta de gran importancia en tanto permite el conocimiento real de las situaciones de los diferentes planes de negocio. Las verificaciones se realizaron tanto en domicilios como en los locales de aquellos jóvenes que ya tenían negocios en funcionamiento y se recogió información sobre los datos y el aporte propio en bienes valorizados.
- Los jóvenes ganadores participaron en las diferentes ceremonias de premiación que se realizaron de manera descentralizada en cada región. En estas ceremonias estuvieron presentes personalidades del sector público, quienes se mostraron interesados por los resultados obtenidos a través del Proyecto. Asimismo, captó la atención de los medios de prensa. El reconocimiento público del esfuerzo puesto en sus planes de negocio es un componente importante para el mantenimiento de los mismos por parte de los jóvenes.

En relación al **componente 2**:

- Los talleres programados –Marketing para PYMES, Costos y Finanzas, y Tributación y Contabilidad- se ejecutaron de acuerdo a lo previsto en el Proyecto. Estos talleres fueron desarrollados inmediatamente después de cada proceso de sustentación en las instalaciones de la entidad ejecutora y estuvieron dirigidos a los ganadores del Concurso. Cada curso contó con un promedio de 16 jóvenes, cada uno de ellos con un total de 10 horas, distribuidas entre 1 y 3 sesiones. De la misma forma que en la actividad anterior, el tiempo destinado para estos talleres es insuficiente. Los temas que se abarcan son relativamente amplios, complejos (como sucede con los costos de producción) y exigen un nivel de comprensión que no todos los jóvenes de estas características lo poseen. En efecto, entre los comentarios que saltaron en los focus group con los jóvenes beneficiarios de capital semilla, es que se destine más tiempo a la capacitación pues hubo temas que son importantes para su negocio pero que no fueron comprendidos en su cabalidad. .

En relación al **componente 3**:

- Las metas alcanzadas se realizaron en correspondencia con las propuestas en el marco lógico. El servicio de asistencia técnica se brindó a cada beneficiario de

manera personalizada, 3 horas en promedio por cada tipo de acompañamiento. La metodología empleada consistió en: 1) establecer citas de acuerdo a la disponibilidad de los beneficiarios. 2) Ofrecer un servicio de asistencia técnica de manera personalizada. 3) Registrar la información sobre el trabajo desarrollado con los usuarios en las Fichas de Asesoría. 4) Confeccionar la Hoja de Vida. 5) Verificar el negocio y/o domicilio. 6) Aplicar Diagnóstico Inicial.

- Si bien el informe final señala que cada beneficiario tuvo un plan de acción, este no fue más allá que el señalado en la metodología, líneas arriba. El Proyecto no contempla objetivos concretos a alcanzar por cada tipo de acompañamiento. Por ejemplo, si uno de ellos está destinado a la gestión empresarial un resultado debiera ser la formalización del negocio; si otro acompañamiento hace referencia a la gestión financiera, un resultado debiera ser el acceso a nuevos financiamientos, y así sucesivamente.
- Para lograr lo indicado, es imprescindible que el componente 3 contemple mayor tiempo para cada uno de sus acompañamientos. Solo de esa forma se podrán alcanzar resultados más concretos como evidencia de capacidades adquiridas en el negocio.

### 3.3 Eficiencia.

El siguiente cuadro resume el nivel de ejecución financiera de cada componente y para todo el Proyecto<sup>9</sup>.

**Cuadro 3. 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	2'575,589.01	166%	82%
Componente 2	35,275.10	100%	1%
Componente 3	116,047.80	101%	4%
Administración	400,910.95	83%	13%
<b>Total del Proyecto</b>	<b>3'127,822.86</b>	<b>143%</b>	<b>100%</b>

Notas: \* Presupuesto Ejecutado respecto a Presupuesto Programado

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

- Ante todo, es importante indicar que la propuesta presupuestal fue formulada previo conocimiento de los costos locales ya que la entidad ejecutora tuvo una intervención anterior en la macro región Cusco-Apurímac. 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.
- Observando el **cuadro N° 3**, se aprecia que el nivel de ejecución financiera total del Proyecto fue de 143%, sobresaliendo el Componente 1 con 166%. Este

<sup>9</sup> En el Informe General de Monitoreo se presenta la metodología de cálculo del nivel de ejecución financiera, y en el Anexo 4 del presente informe se muestra, además del nivel de ejecución física para cada actividad, el nivel de ejecución financiera.



aspecto es concordante con la participación financiera relativa de los componentes, donde destaca el Componente 1 con el 82%, 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 monetario líquido para la implementación o el fortalecimiento de los planes de negocio.

- Desmenuzando el nivel de ejecución financiera, se identifican tres escenarios:
  1. El presupuesto ejecutado fue superado por el presupuesto previsto (cuatro actividades del componente 1 y una actividad del componente 3) lográndose alcanzar las metas.
  2. El presupuesto ejecutado fue superado por el presupuesto previsto lográndose superar las metas (una actividad del componente 1).
  3. El presupuesto ejecutado estuvo por debajo del presupuesto previsto lográndose alcanzar las metas (las 3 actividades del componente 2 y 2 actividades del componente 3) e incluso, para algunas actividades, superándolas (tres actividades del componente 1).

En términos generales, lo que se detecta es una adecuada capacidad de gestión financiera de la entidad ejecutora, puesto que en ninguno de los escenarios descritos de los componentes 2 y 3, el porcentaje de ejecución se aleja mucho (+-) del 100%, habiéndose cumplido las metas establecidas en el marco lógico. Únicamente, en el componente 1 el porcentaje es del 166% debido a la actividad “entrega del capital semilla”, que supuso un aporte mayor al previsto por parte de los beneficiarios.

Asimismo, podemos inferir la optimización de los recursos financieros para los casos que con un presupuesto menor al previsto se alcanzó una meta mayor a la pactada.

- La ejecución financiera administrativa es del 83% porque no están contemplados los gastos por línea de base y evaluación de impacto, y también por una ejecución mínima del presupuesto para los imprevistos. En términos de la eficiencia administrativa, el nivel del indicador de eficiencia administrativa (manejo del Proyecto + gastos administrativos / Presupuesto ejecutado total) fue de 13%, 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 y actividades. Hay muchos casos de proyectos a cargo de otras instituciones que tienen niveles de eficiencia financiera igual o superior al 20%.
- Ejecución financiera por fuente de financiamiento.

**Cuadro 4. 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	1'419,966.16	95%	45%
Aportes de contrapartida (municipios y beneficiarios)	1'707,857	248%	55%
- Municipalidad de Coya	2,010.00	7%	
- Municipalidad de Písaq	27,800.00	100%	
- Municipalidad de Andahuaylas	17,450.00	35%	
- Beneficiarios Cusco	1'20,453.70	347%	
- Beneficiarios Andahuaylas	640,143.34	203%	
<b>Total del Proyecto</b>	<b>3'127,823</b>	<b>143%</b>	<b>100%</b>

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.

En cuanto a los aportes de las contrapartidas, es preciso indicar que a nivel de los municipios sí ha habido una diferencia notable entre el presupuesto previsto y el ejecutado. Mientras que en el Cusco la Municipalidad de Coya se comprometió a dar un monto de S/. 30,000 Nuevos Soles terminó desembolsando únicamente S/. 2,010 Nuevos Soles (7%). Una situación similar ocurrió con la Municipalidad de Andahuaylas, que terminó desembolsando S/. 17,450 Nuevos Soles (35%) frente a los S/. 50,000 Nuevos Soles con lo que se había comprometido. Para paliar este inconveniente, y en plena ejecución del Proyecto, la entidad ejecutora entró en contacto con la Municipalidad de Písaq logrando conseguir una contrapartida de S/. 27,800 Nuevos Soles, la misma que fue ejecutada al 100%.

Distinta fue la situación con la contrapartida de los beneficiarios; su aporte en efectivo superó muy por encima el presupuesto previsto. Mientras que en el Cusco hubo un desembolso total de S/. 1'020,453.70 Nuevos Soles frente a S/. 294,000 Nuevos Soles previstos; en Apurímac, se produjo un desembolso de S/. 640,143.34 Nuevos Soles frente a S/. 315,600 Nuevos Soles previstos. Es por ello, como se aprecia en el **Cuadro Nº 4**, que el nivel de ejecución financiera de los aportes de contrapartida es de 248%, generado fundamentalmente por el mayor aporte de la contrapartida por parte de los beneficiarios de Cusco, en primer término, y de Andahuaylas, en segundo término.

El nivel de ejecución financiera de FE es de 95% porque, principalmente, aún no se contempla los gastos por estudios de Línea de Base y Evaluación de Impacto, y su participación financiera del 45% debido al efecto de los aportes de los beneficiarios.

### 3.4 Resultados/Componentes

El siguiente cuadro resume el avance alcanzado en los indicadores de resultados del Proyecto.

**Cuadro 5. Cumplimiento de los indicadores de resultados de componentes del Proyecto.**

Indicadores de resultados		Meta propuesta	Meta lograda	%
<b>Componente 1:</b> <b>Facilitación para el acceso a capital semilla para emprendimientos juveniles</b>	Número de negocios creados durante el proyecto	254	256	101
	Número de negocios fortalecidos durante el proyecto	254	252	99
	Número de beneficiarios capacitados y asesorados en la elaboración de planes de negocio.	986	1002	102
	% 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%	84%	101
	Número de beneficiarios que accedieron a capital semilla.	508	508	100
<b>Componente 2:</b> <b>Desarrollo de capacidades en gestión empresarial</b>	Número de beneficiarios que reciben capacitación en Marketing para PYMES, Costos y Finanzas, y Tributación y Contabilidad.	508	508	100
<b>Componente 3:</b> <b>Acompañamiento y asistencia técnica en la implementación de las iniciativas de negocio</b>	Número de beneficiarios que reciben asistencia en gestión empresarial	508	508	100
	Número de beneficiarios que reciben asistencia técnica financiera	508	508	100
	Número de beneficiarios que reciben asistencia técnica en alfabetización digital	508	508	100
	% 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.

- De acuerdo a la Matriz de Indicadores Priorizados de Fondo Empleo, los tres componentes del Proyecto, en la macro región Cusco-Apurímac, alcanzaron los resultados esperados, logrando cumplir la meta propuesta, y en algunos casos, como se observa en el **Cuadro N° 5**, sobrepasarla. En este sentido, podemos afirmar que los resultados del Proyecto presentan un balance positivo en cuanto a su ejecución física.
- Entre los factores de éxito que explican este nivel de logro, atribuibles directamente a la entidad ejecutora, se encuentran:

- ✓ **Capacidad institucional:** la adecuada capacidad administrativa y de gestión del CID permitió el alcance, y superación en ciertos casos, de las metas físicas y financieras establecidas por el Proyecto.
  - ✓ **Experiencia:** la experiencia del CID en la generación de aplicación de proyectos de esta índole, y en la macro-región Cusco-Apurímac, facilitó el adecuado desarrollo de las actividades del Proyecto.
  - ✓ **Equipo:** el liderazgo del director del CID en la macro región, la capacidad de articular y de responder a las necesidades y demandas de los beneficiarios de parte de los gerentes de proyecto de Cusco y Apurímac, el conocimiento y profesionalidad de los asesores, fueron elementos vitales para la adecuada implementación del Proyecto.
  - ✓ **Capital semilla:** la entrega del capital semilla por parte de las diferentes contrapartidas que permitió viabilizar la implementación de los planes de negocio presentados.
- Respecto de los cambios generados por el Proyecto, los beneficiarios que finalmente resultaron seleccionados en el concurso “Haz Realidad Tu Negocio” recibieron un capital semilla con el cual pudieron implementar su plan de negocio, de acuerdo a la meta trazada. Ello les ha posibilitado iniciar un negocio propio o fortalecer (dinamizar) el que ya tenían, y así intentar mejorar sus ingresos y, por lo tanto, sus condiciones socioeconómicas actuales.
  - Ahora bien, respecto de los cambios generados a nivel de capacidades, indudablemente, el Proyecto ha permitido a los beneficiarios aproximarse a una serie de conocimientos básicos para elaborar un plan de negocio, implementarlo y gestionarlo. En efecto, todos los beneficiarios que accedieron al capital semilla e implementaron su plan de negocio con la asesoría de la entidad ejecutora, asistieron a los talleres de capacitación en gestión empresarial y recibieron las horas pactadas de asistencia técnica en iniciativas de negocio. Sin embargo, afirmar que se hayan desarrollado en ellos las capacidades necesarias y, más aún, que se haya producido una competencia (dominio de la capacidad) que les permita llevar la gestión y manejo financiero de su negocio de manera satisfactoria, sin el acompañamiento de la entidad ejecutora, sería muy ambicioso decir por el corto tiempo de formación impartido. Tomemos en cuenta, que cada curso de capacitación del componente 2 tuvo una duración 10 horas, distribuidas entre una y dos sesiones; y que la asistencia técnica del componente 3, comprendió un total 9 horas por cada joven.

Además del tiempo, bastante reducido para pretender desarrollar capacidades empresariales (algunas de ellas de nivel complejo) en jóvenes de escasa formación, no hubo tampoco un plan de acción con metas concretas que vaya más allá de brindarles herramientas u orientaciones generales de gestión y fortalecimiento.

Las entrevistas realizadas a los jóvenes que lograron implementar sus planes de negocio confirman esta realidad. Entre sus principales debilidades manifiestas se encuentra la falta de mayor conocimiento expresado en más horas de capacitación y asistencia técnica. Asimismo, las visitas realizadas a los negocios constata la ausencia, aún, de capacidades básicas para una adecuada gestión por parte de estos jóvenes. Por ejemplo, negocios urbanos con un stock diverso (librería, tienda de artesanías, fábrica de tallarines) no cuentan con un inventario valorizado de productos

(Kardex); y peor aún, no tienen mayor control sobre sus ganancias y pérdidas pues llevan la contabilidad de manera manual, sin hablar de la informalidad recurrente, factor de fracaso preponderante.

Bajo la perspectiva de alcanzar una mejora en la calidad de vida de estos jóvenes a través del emprendimiento y desarrollo del autoempleo, es necesario que, en el futuro, este tipo de proyecto contemple el logro de resultados concretos por capacidades previstas a desarrollar durante mayores intervalos de tiempo.

- En relación a las externalidades, el Proyecto no ha generado otro tipo de efectos sociales, económicos, ecológicos, no previstos en el diseño original. Esta afirmación se enmarca dentro de las posibilidades de los informes de evaluación que se trabajan en el corto y mediano plazo. La figura de otros efectos que puedan generarse a partir de la aplicación del Proyecto a largo plazo, deberá ser analizada luego de pasado un mayor tiempo de finalización del mismo.

### 3.5 Aproximación hacia efectos e impactos

El siguiente cuadro resume el avance alcanzado en los indicadores de fin y propósito del Proyecto.

**Cuadro 6. Cumplimiento de los indicadores de fin y propósito del Proyecto.**

Jerarquía de objetivos	Indicadores objetivamente verificables	Meta propuesta	Meta lograda	%
Fin último: Mejora de la calidad de vida de los jóvenes emprendedores en la macro región Arequipa – Puno	Incremento en los ingresos netos mensuales. Indicador 1: Jóvenes aumentan sus ingresos netos mensuales al final del proyecto en un 60%	508	508	100
	Incremento en los ingresos netos mensuales	S/. 584	S/. 760	130
Propósito: Jóvenes aumentan sus ingresos netos mensuales al final del proyecto en un 60%.	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	972	751	77
	Incremento en las ventas netas mensuales de los negocios	S/. 1,358 Valor inicial	S/. 1,517 Valor final	112
	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	822	840	102

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.

- Como se observa en el **Cuadro N° 6**, y tomando en consideración la información proporcionada por la entidad ejecutora, el Proyecto, en la macro región Cusco-Apurímac, ha podido cumplir con la mayoría de los indicadores de fin y propósito priorizados por FE.
- En relación al propósito del Proyecto, se han logrado crear 751 nuevos empleos permanentes al término del mismo, lo que representa un 77% de lo estipulado inicialmente. Asimismo, los negocios creados o fortalecidos han logrado alcanzar un promedio de S/ 1, 517 Nuevos Soles a nivel de incremento en sus ventas netas mensuales, lo que representa un 12% más sobre la meta propuesta. Es por ello, que podemos afirmar que el Proyecto se encuentra en condiciones de cumplir con su propósito que es el “Fomento y desarrollo en emprendimiento y autoempleo juvenil en la macro región Cusco-Apurímac.”

A pesar de ello, en la medida que este tipo de proyecto no contemple la formalización de los negocios y el acceso a servicios de financiamiento, estos no podrán ser sostenibles durante mucho tiempo, tanto por el aspecto tributario que es obligatorio en el Perú, como por la limitante que representa para expandirse a otros clientes y mercados de mayor envergadura. Si bien es cierto que la entidad ejecutora ha colaborado con varios jóvenes beneficiarios de este Proyecto para que formalicen sus negocios, esto lo han hecho a título personal y no como una obligación contractual con FE.

- En relación al incremento en los ingresos netos mensuales, y de acuerdo a la información consignada por la entidad ejecutora en su Informe Final, este fue en promedio de S/. 761 Nuevos Soles, el mismo que representa un 30% más sobre la meta propuesta. En este sentido, y como consecuencia del cumplimiento de los indicadores de propósito, es posible afirmar que el Proyecto se encuentra en capacidad de alcanzar su fin que es la “Mejora de calidad de vida de los jóvenes emprendedores”, al menos en el primer año de creación de estos negocios, como se puede observar a partir de la información recogida por la entidad ejecutora.

Las entrevistas a los jóvenes que accedieron al capital semilla y que implementaron su plan de negocio, confirman este resultado. De un promedio de 20 jóvenes entrevistados en cada región, todos indicaron que este Proyecto les ha permitido mejorar su nivel de ingreso económico y, por ende, su calidad de vida. De hecho, el impacto económico generado en ellos les ha permitido, también, experimentar un impacto social, como por ejemplo, tener mayor libertad laboral y por consecuencia más tiempo para estar con sus familias; entre otras situaciones.

3.6. Aplicación de encuestas a beneficiarios

**Características de los beneficiarios**

**Cuadro 7. Distribución de los emprendedores por sexo**

A nivel de la macro región			A nivel de cada región				
<b>Sexo</b>			<b>Región</b>				
	Frecuencia	%	Cusco		Apurímac		
Masculino	62	44.9	Frecuencia	%	Frecuencia	%	
Femenino	76	55.1	a		a		
Total	138	100.0	Masculino	24	48.98	38	43.18
			Femenino	25	51.02	50	56.82
			Total	49	100.00	88	100.00

**Cuadro 8. Distribución de los emprendedores por edad**

A nivel de la macro región			A nivel de cada región				
<b>Edad</b>			<b>Región</b>				
	Frecuencia	%	Cusco		Apurímac		
De 18 a 21	29	21.2	Frecuencia	%	Frecuencia	%	
De 22 a 25	50	36.5	De 18 a 21	12	24.49	17	19.32
De 26 a 31	58	42.3	De 22 a 25	17	34.69	33	37.50
Total	137	100.0	De 26 a 31	20	40.82	38	43.18
			Total	49	100.00	88	100.00

**Cuadro 9. Distribución de los emprendedores según lengua materna**

A nivel de la macro región			A nivel de cada región				
<b>Idioma</b>			<b>Región</b>				
	Frecuencia	%	Cusco		Apurímac		
Quechua	111	80.4	Frecuencia	%	Frecuencia	%	
Castellano	25	18.1	Quechua	28	59.57	83	94.32
Total	136	100.0	Castellano	19	40.43	5	5.68
			Total	47	100.00	88	100.00

**Cuadro 10. Distribución de los emprendedores según nivel educativo**

A nivel de la macro-región		
<b>Nivel Educativo</b>		
	Frecuencia	%
Primaria incompleta	8	6.1
Primaria completa	4	3.1
Secundaria incompleta	13	9.9
Secundaria completa	27	20.6
Ocupacional incompleta	1	.8
Ocupacional completa	3	2.3
Superior no universitaria incompleta	12	9.2
Superior no universitaria completa	14	10.7
Superior universitaria incompleta	33	25.2
Superior universitaria completa	16	12.2
Total	131	100.0

- Del total de jóvenes encuestados a nivel de la macro región, el 55% lo representan las mujeres y el 49% los varones, cifra que no varía demasiado en relación a cada una de las regiones; en Cusco, las mujeres representan el 51% y los varones el 49%, mientras que en Apurímac, el 56% son mujeres y el 43% varones. Respecto de la edad, el porcentaje más alto de participantes se encuentra en el rango de 26 a 31 años, especialmente en Apurímac (43%). En cuanto a los niveles de educación, los mayores porcentajes se ubican en la formación superior universitaria incompleta con un 25%, y la secundaria completa con un 20%. A nivel de regiones, sí se observan algunas diferencias; mientras que en el Cusco el mayor porcentaje se ubica en la educación superior completa con un 23%, en Apurímac corresponde con la superior universitaria incompleta (36%), lo que explica finalmente que a nivel de la macro región se presenten estas dos opciones de formación como las más representativas de los jóvenes.
- Continuando con el perfil de los jóvenes participantes en el Proyecto, del total encuestados, el 80% es quechua hablante y el 18% únicamente habla castellano. Esta preponderancia del quechua se debe a la región de Apurímac donde el 94% habla quechua, frente a una distribución más homogénea en Cusco.
- En este sentido, se puede concluir que el perfil de los participantes del Proyecto son jóvenes con un promedio de edad de 28 años, la mayoría mujeres cuyo nivel educativo se ubica principalmente entre la secundaria completa y la superior universitaria incompleta, siendo en su mayoría quechua hablantes. Si en este análisis se incorpora la variable “Acceso al capital semilla” aumenta el número de mujeres participantes respecto al de los varones.

**Características laborales de los trabajadores dependientes**

**Cuadro 11. Situación laboral actual**

A nivel de la macro-región			A nivel de cada región				
Situación actual			Región				
	Frecuencia	%	Cusco		Apurímac		
			Frecuencia	%	Frecuencia	%	
Trabajando y estudiando	31	22.5	14	28.57	16	18.18	
Solo trabajando	90	65.2	33	67.35	57	64.77	
Solo estudiando	12	8.7	1	2.04	11	12.50	
Ni trabajando ni estudiando	5	3.6	1	2.04	4	4.55	
Total	138	100.0	49	100.00	88	100.00	



<p><b>Cuadro 12. Propiedad del negocio</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Dueño o terceros</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Frecuencia</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Soy el dueño</td> <td>106</td> <td>87.6</td> </tr> <tr> <td>Para terceros familiares</td> <td>3</td> <td>2.5</td> </tr> <tr> <td>Para terceros no familiares</td> <td>12</td> <td>9.9</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>121</td> <td>100.0</td> </tr> </tbody> </table>	Dueño o terceros				Frecuencia	%	Soy el dueño	106	87.6	Para terceros familiares	3	2.5	Para terceros no familiares	12	9.9	Total	121	100.0	<p><b>Cuadro 13. Ocupación principal</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Ocupación principal (dependiente)</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Frecuencia</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Vendedor</td> <td>4</td> <td>22.2</td> </tr> <tr> <td>Administrador</td> <td>1</td> <td>5.6</td> </tr> <tr> <td>Supervisor</td> <td>1</td> <td>5.6</td> </tr> <tr> <td>Contador</td> <td>1</td> <td>5.6</td> </tr> <tr> <td>Obrero</td> <td>4</td> <td>22.2</td> </tr> <tr> <td>Promotor o impulsador</td> <td>1</td> <td>5.6</td> </tr> <tr> <td>Otro</td> <td>6</td> <td>33.3</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>18</td> <td>100.0</td> </tr> </tbody> </table>	Ocupación principal (dependiente)				Frecuencia	%	Vendedor	4	22.2	Administrador	1	5.6	Supervisor	1	5.6	Contador	1	5.6	Obrero	4	22.2	Promotor o impulsador	1	5.6	Otro	6	33.3	Total	18	100.0
Dueño o terceros																																																	
	Frecuencia	%																																															
Soy el dueño	106	87.6																																															
Para terceros familiares	3	2.5																																															
Para terceros no familiares	12	9.9																																															
Total	121	100.0																																															
Ocupación principal (dependiente)																																																	
	Frecuencia	%																																															
Vendedor	4	22.2																																															
Administrador	1	5.6																																															
Supervisor	1	5.6																																															
Contador	1	5.6																																															
Obrero	4	22.2																																															
Promotor o impulsador	1	5.6																																															
Otro	6	33.3																																															
Total	18	100.0																																															
<p><b>Cuadro 14. Modalidad de contrato de trabajo</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Contrato de trabajo</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Frecuencia</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>6</td> <td>33.3</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>12</td> <td>66.7</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>18</td> <td>100.0</td> </tr> </tbody> </table>	Contrato de trabajo				Frecuencia	%	Si	6	33.3	No	12	66.7	Total	18	100.0	<p><b>Cuadro 15. Acceso a seguro de salud</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Seguro de Salud</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Frecuencia</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si</td> <td>5</td> <td>27.8</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>13</td> <td>72.2</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>18</td> <td>100.0</td> </tr> </tbody> </table>	Seguro de Salud				Frecuencia	%	Si	5	27.8	No	13	72.2	Total	18	100.0																		
Contrato de trabajo																																																	
	Frecuencia	%																																															
Si	6	33.3																																															
No	12	66.7																																															
Total	18	100.0																																															
Seguro de Salud																																																	
	Frecuencia	%																																															
Si	5	27.8																																															
No	13	72.2																																															
Total	18	100.0																																															

**Cuadro 16. Nivel de ingresos mensual promedio**

A nivel de la macro región

Ingreso Mensual		
	Frecuencia	%
300	3	17.6
500	2	11.8
550	1	5.9
600	2	11.8
650	1	5.9
750	1	5.9
1000	1	5.9
1200	2	11.8
1600	1	5.9
2000	1	5.9
2200	1	5.9
2300	1	5.9
Total	17	100.0

  

<b>Promedio de la macro región</b>		<b>Por región</b>			
Ingreso Mensual		Región			
N	17	Cusco		Apurímac	
Media	974.00	Recuento	Media	Recuento	Media
		4	750	1042	744

- Respecto al perfil laboral de los jóvenes encuestados, el 65% se encuentra trabajando y un 22% trabajando y estudiando. Esta distribución se presenta de manera muy similar en las regiones; en el Cusco el 67% solo trabaja y el 28% trabaja y estudia, mientras que en Apurímac el 64% solo trabaja y el 18% trabaja y estudia. Esta preponderancia del grupo de los que solo trabajan podría deberse al factor edad, puesto que la mayoría de jóvenes presentan una edad promedio de 28 años.

Asimismo, del total de participantes, el 88% son dueños de la empresa y sólo el 12% son trabajadores. Si se observa los datos según acceso al capital semilla, el 100% son dueños de la empresa.

- Del grupo de participantes que se definen como trabajadores dependientes (15 casos) sus ocupaciones se concentran en los grupos de vendedores (22%) y obreros (22%). De estos, el 67% no tiene contrato de trabajo y el 72% no accede a ningún seguro de salud, lo que expresa las condiciones precarias en las que laboran y sus deseos de calificarse para desarrollar emprendimientos propios. Respecto de los ingresos de estos trabajadores, el promedio en la macro región es de S/. 974 Nuevos Soles no habiendo mayor diferencia entre los ingresos de los trabajadores de Cusco y Apurímac.

**Antecedentes del emprendimiento y características laborales de los emprendedores**

**Cuadro 17. Negocios familiares**

A nivel de la macro región			A nivel de cada región			
¿Algún familiar ha tenido un negocio o taller?			¿Algún familiar ha tenido un negocio o taller?			
	Frecuencia	%	Región			
			Cusco		Apurímac	
			Frecuencia	%	Frecuencia	%
Si	81	59.1	36	75.00	44	50.00
No	56	40.9	12	25.00	44	50.00
Total	137	100.0	48	100.00	88	100.00

**Cuadro 18. Participación en el negocio familiar**

A nivel de la macro región			A nivel de cada región			
¿Trabajaste en dicho negocio o taller?			¿Trabajaste en dicho negocio o taller?			
	Frecuencia	%	Región			
			Cusco		Apurímac	
			Frecuencia	%	Frecuencia	%
Si	41	50.6	22	61.11	18	40.91
No	40	49.4	14	38.89	26	59.09
Total	81	100.0	36	100.00	44	100.00

**Cuadro 19 Tipo de remuneración en el negocio familiar**

A nivel de la macro región			A nivel de cada región				
El trabajo era remunerado			El trabajo era remunerado	Región			
	Frecuencia	%		Cusco		Apurímac	
				Frecuencia	%	Frecuencia	%
Si	16	41.0	Si	9	42.86	7	41.18
No, solo recibía propinas	17	43.6	No, solo recibía propinas	11	52.38	5	29.41
No recibía remuneración ni propinas	6	15.4	No recibía remuneración ni propinas	1	4.76	5	29.41
Total	39	100.0	Total	21	100.00	17	100.00

- De los emprendedores participantes en el Proyecto, cerca del 60% proviene de familias con negocios propios. En el caso de Cusco, el 75% proviene de familiares con negocios, porcentaje más alto que en Apurímac, donde se distribuye homogéneamente con un 50%. De este grupo de participantes, el 50% ha trabajado en los negocios de su familia, de los cuales el 43% solo recibía propinas mientras que el 41% fue remunerado y el 15% no recibió nada.
- De acuerdo a la información proporcionada por los emprendedores en las entrevistas a profundidad y grupos focales, la experiencia de trabajo en los negocios familiares ha sido un factor importante de aprendizaje en la medida que les ha permitido conocer los procesos de desarrollo de los negocios, las dificultades a las que se enfrentan y los riesgos que se corren cuando se inicia una aventura empresarial. Los participantes, no solo desarrollan negocios en el mismo rubro donde participaron como dependientes; en muchos de los casos iniciaron negocios diferentes pero ya tenían la experiencia que les ha permitido manejar mejor los riesgos.

**Los emprendedores y sus emprendimientos**

<p><b>Cuadro 20. Negocios por tipo de actividad</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Actividad económica del negocio</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Frecuencia</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Comercio</td> <td>37</td> <td>35.2</td> </tr> <tr> <td>Producción</td> <td>57</td> <td>54.3</td> </tr> <tr> <td>Servicios</td> <td>11</td> <td>10.5</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>105</td> <td>100.0</td> </tr> </tbody> </table>	Actividad económica del negocio				Frecuencia	%	Comercio	37	35.2	Producción	57	54.3	Servicios	11	10.5	Total	105	100.0	<p><b>Cuadro 21. Actividad del negocio según ingresos</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Tipo de actividad económica</th> <th>Ventas</th> <th>Ganancias</th> <th>Reinvertirse</th> </tr> <tr> <th>Media</th> <th>Media</th> <th>Media</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Comercio</td> <td>2491</td> <td>801</td> <td>1218</td> </tr> <tr> <td>Producción</td> <td>883</td> <td>362</td> <td>473</td> </tr> <tr> <td>Servicios</td> <td>2194</td> <td>780</td> <td>1155</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>1614</td> <td>575</td> <td>843</td> </tr> </tbody> </table>	Tipo de actividad económica	Ventas	Ganancias	Reinvertirse	Media	Media	Media	Comercio	2491	801	1218	Producción	883	362	473	Servicios	2194	780	1155	Total	1614	575	843
Actividad económica del negocio																																										
	Frecuencia	%																																								
Comercio	37	35.2																																								
Producción	57	54.3																																								
Servicios	11	10.5																																								
Total	105	100.0																																								
Tipo de actividad económica	Ventas	Ganancias	Reinvertirse																																							
	Media	Media	Media																																							
Comercio	2491	801	1218																																							
Producción	883	362	473																																							
Servicios	2194	780	1155																																							
Total	1614	575	843																																							
<p><b>Cuadro 22. Distribución de los negocios según propiedad del mismo</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Dueño o socio</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Frecuencia</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Soy el único dueño</td> <td>97</td> <td>92.4</td> </tr> <tr> <td>Tengo socios familiares</td> <td>8</td> <td>7.6</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>105</td> <td>100.0</td> </tr> </tbody> </table>	Dueño o socio				Frecuencia	%	Soy el único dueño	97	92.4	Tengo socios familiares	8	7.6	Total	105	100.0	<p><b>Cuadro 23. Nivel de formalidad de los negocios</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">Negocio RUC</th> </tr> <tr> <th></th> <th>Frecuencia</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Si, régimen general</td> <td>1</td> <td>1.0</td> </tr> <tr> <td>Si, régimen simplificado</td> <td>8</td> <td>7.6</td> </tr> <tr> <td>Si, régimen especial</td> <td>2</td> <td>1.9</td> </tr> <tr> <td>No</td> <td>94</td> <td>89.5</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>105</td> <td>100.0</td> </tr> </tbody> </table>	Negocio RUC				Frecuencia	%	Si, régimen general	1	1.0	Si, régimen simplificado	8	7.6	Si, régimen especial	2	1.9	No	94	89.5	Total	105	100.0					
Dueño o socio																																										
	Frecuencia	%																																								
Soy el único dueño	97	92.4																																								
Tengo socios familiares	8	7.6																																								
Total	105	100.0																																								
Negocio RUC																																										
	Frecuencia	%																																								
Si, régimen general	1	1.0																																								
Si, régimen simplificado	8	7.6																																								
Si, régimen especial	2	1.9																																								
No	94	89.5																																								
Total	105	100.0																																								

Cuadro 24. Expectativas sobre el futuro del negocio			Cuadro 25. Expectativas de ventas		
¿Cree que dentro de 2 años seguirá teniendo un negocio propio?			Niveles de ventas de acá a 2 años		
	Frecuencia	%		Frecuencia	%
Si, el mismo	94	90.4	Mucho mejor	87	82.9
Si otro pero el mismo rubro	9	8.7	Mejor	17	16.2
Si otro y en diferente rubro	1	1.0	Igual	1	1.0
Total	104	100.0	Total	105	100.0

- Los emprendedores son en su mayoría (92%) dueños del negocio, el resto tienen socios familiares. De todos estos, el 90% declara ser informal, y solo el 10% formal (entre régimen general, simplificado y especial). En esta línea, y de acuerdo a las entrevistas a profundidad y grupos focales, los emprendedores indican que este aspecto constituye una de sus principales debilidades y un posible factor de riesgo para el fracaso de sus negocios. No obstante, son bastante conscientes de la importancia de formalizarse, tanto por el aspecto tributario que es obligatorio como por las oportunidades de negocio que pierden por no contar con número de RUC y poder facturar a más clientes. Al respecto, señalaron también que en la actualidad vienen recibiendo el asesoramiento del CID (post Proyecto) para alcanzar este propósito.
- La distribución de los negocios según actividades económicas se concentra mayoritariamente en la producción con un 54%, seguido por el comercio con un 35% y los servicios con un escaso 10%. Si se evalúa esta misma distribución por regiones, tanto en el Cusco (57%) como en Apurímac (53%), el mayor porcentaje también se concentra en el sector de la producción.

Esta distribución observada responde a la estructura económica de ambas regiones, las mismas que prioritariamente son productoras. En la distribución por sexo, si bien ambos tienen una participación mayoritaria sobre el sector de la producción, sí se visualizan ligeras diferencias. En el caso de los varones, la participación en este sector es de 64%, mientras que en el caso de las mujeres esta se distribuye casi equitativamente entre el comercio (44%) y la producción (48%). De acuerdo a lo informado en las entrevistas, las mujeres eligen el sector comercio porque lo pueden desarrollar en casa a la vez que pueden cumplir con sus deberes en el hogar y con sus niños.

- Un aspecto interesante de los emprendedores entrevistados, es cómo miran su negocio en los próximos dos años. Respecto a la continuidad del emprendimiento, el 90% señala que se mantendrá en el mismo negocio en los próximos dos años, el resto señala que podría cambiar de negocio o rubro si fuera necesario. Respecto al futuro de las ventas, se observa un gran optimismo; el 83% de los encuestados considera que le irá mucho mejor, mientras que el 16% restante piensa que será solo mejor. Solo el 1% piensa que su nivel de ventas será igual. La información señalada varía entre los que han accedido al capital semilla y los que no. En el primer caso, las expectativas de mejorar las

ventas son ligeramente más altas (84%) que en el segundo caso (70%). Los datos confirman lo expresado por los emprendedores que accedieron al capital semilla, entrevistados en los grupos focales, donde señalaban lo importante que había sido para ellos la participación en el Proyecto no solo por el aprendizaje en relación al manejo del negocio sino también en lo referente a la motivación y seguridad personal.

Las diferencias por región son también interesantes, mientras que en Apurímac el 95% tiene mayores expectativas sobre la mejora del negocio en los próximos dos años; en Cusco, la expectativa baja un poco, pues el 65% considera que le irá mucho mejor y el 33% solo mejor. De igual forma es importante indicar que en ambas regiones ninguna persona considera que le irá peor. Esta diferencia de expectativa responde, probablemente, a que Apurímac está experimentando un crecimiento económico importante producto de la actividad minera actual.

- Habría que resaltar, de acuerdo a la información obtenida en los grupos focales, el espíritu empresarial de los jóvenes que han participado en el Proyecto. Un factor muy importante de este espíritu positivo y de su seguridad frente al futuro del emprendimiento, tiene que ver con el asesoramiento y asistencia recibida por la unidad ejecutora durante el Proyecto, y en algunos casos, según se ha verificado, post Proyecto (a título más bien institucional).

**Participación de los beneficiarios en el Proyecto**

**Cuadro 27. Medios de difusión del proyecto**

¿Cómo te enteraste del proyecto?	Región			
	Cusco		Apurímac	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Volantes / Folletos	7	14.58	18	20.45
Radio / Tv / Prensa	9	18.75	49	55.68
Amigos / Familiares / Vecinos	23	47.92	15	17.05
Charla informativa	9	18.75	6	6.82
Ministerio de Trabajo	0	.00	0	.00
Otros	0	.00	0	.00
Total	48	100.00	88	100.00

**Cuadro 28. Satisfacción en torno a los conocimientos del expositor, la metodología, las formas de evaluación y la duración de la capacitación y la asesoría**

Conocimiento del expositor sobre temas tratados		
	Frecuencia	%
Satisfecho	121	90.3
Regular	12	9.0
Insatisfecho	1	.7
Total	134	100.0

Metodología utilizada		
	Frecuencia	%
Satisfecho	120	89.6
Regular	14	10.4
Total	134	100.0

Forma de evaluación		
	Frecuencia	%
Satisfecho	110	82.1
Regular	22	16.4
Insatisfecho	2	1.5
Total	134	100.0

Duración de la capacitación y asesoría		
	Frecuencia	%
Satisfecho	99	73.9
Regular	30	22.4
Insatisfecho	5	3.7
Total	134	100.0

- La convocatoria, selección y focalización de los beneficiarios constituyen actividades del Proyecto en las que el CID ha tenido especial cuidado para llegar a la población objetivo. En el caso de la macro región, y en base a la experiencia desarrollada con anterioridad, la difusión del Proyecto se centró sobre todo al inicio en los medios escritos (volantes y folletos repartidos en los mercados, municipios, parroquias) y audiovisuales (radio y televisión). Evidentemente, por el efecto masivo de estos últimos, del total de jóvenes encuestados, el 56% declara haberse enterado del Proyecto a través de estos.

Ahora bien, producto de las entrevistas a profundidad realizadas a los representantes de la entidad ejecutora, estos declararon que para la convocatoria es imprescindible hacer campañas de difusión en institutos, centros ocupacionales, universidades, mercados; dado que si bien la difusión radial o televisiva genera impacto en los jóvenes, estos muestran incredulidad en la veracidad de la información recibida. Es por ello, que al inicio del Proyecto representó una verdadera dificultad identificar jóvenes interesados, para luego superarla y alcanzar una alta demanda gracias a estas campañas de difusión. Indudablemente, el apoyo de los municipios en esta actividad ha sido fundamental, sea porque anunciaban el Proyecto en distintos eventos públicos en los que intervenía como porque prestaban sus instalaciones para las charlas de sensibilización.

- En cuanto al nivel de satisfacción sobre los conocimientos impartidos, el 90% respondió que se encontraba satisfecho. Una situación similar se presenta en cada una de las regiones y también entre los jóvenes con y sin capital semilla, aunque en este último caso el porcentaje es un poco mayor en la categoría regular (25%) para aquellos que no recibieron el capital, lo que resulta evidente.

Estas declaraciones de satisfacción coinciden con las proporcionadas en las entrevistas a profundidad donde se señala el alto nivel profesional y personal de los especialistas en las capacitaciones, talleres y asesoría. No obstante, tanto en los casos con y sin capital semilla, los jóvenes expresaron que varios de los temas desarrollados resultaban complejos y difíciles de entender, lo que hace entendible que al día de hoy los que lograron implementar su plan de negocio soliciten se les brinde más capacitaciones en temas diversos, desde marketing, contabilidad, tributación y finanzas, entre otros. Asimismo, manifiestan que el Proyecto debería considerar también cursos de autoestima y desarrollo personal (no se ha identificado en los materiales de capacitación entregados), pues ellos no se sienten seguros ni poseen suficiente confianza propia para seguir arriesgando en sus negocios, a pesar de que conocen los temas y los procedimientos que podrían seguir. Esta misma inquietud, la manifestaron también los coordinadores de Proyecto del CID en Cusco y Apurímac.

Cabe resaltar la pericia de los capacitadores para adaptarse al idioma nativo de los jóvenes participantes. Se pudo constatar que, en varios casos, los profesores impartieron sus clases en quechua, lo que facilitó la transmisión de los conocimientos.

- En cuanto a la metodología utilizada, el porcentaje de satisfacción es también del 90%; algo similar sucede con las evaluaciones realizadas (82%). Respecto de la

duración de las capacitaciones y asesorías personalizadas, los porcentajes se dispersan un poco más; el 74% declaró estar satisfecho y el 23% considera que es un tiempo regular. Ello se corresponde con las declaraciones de los jóvenes encuestados, y también entrevistados, que solicitan una extensión de las capacitaciones brindadas para poder tener un mejor control de sus negocios y así poder aumentar sus beneficios y pensar en un crecimiento mayor.

- Como se puede observar en el **Cuadro N° 20**, más de la mitad de los jóvenes sugieren mayores intervalos de tiempo en capacitación y asistencia técnica, así como que el Proyecto también contemple el acceso a servicios de financiamiento para su recapitalización.

**Cuadro 29. ¿Está usted de acuerdo con las siguientes frases?**

Afirmaciones	De acuerdo		Ni de acuerdo ni desacuerdo		En desacuerdo		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
El proyecto me brindó los conocimientos necesarios para crear y/o fortalecer un negocio	126	95.45	6	4.55	0	132	127	100.00
El proyecto me brindó los conocimientos necesarios para identificar las necesidades del negocio	120	89.55	13	9.70	1	134	127	100.00
El proyecto me brindó información clara y precisa sobre cómo formalizar el negocio	120	90.23	13	9.77	0	133	126	100.00
El proyecto me brindó información clara y precisa sobre cómo buscar financiamiento	115	86.47	17	12.78	1	133	126	100.00
El proyecto me brindó información clara y precisa sobre cómo identificar fortalezas y debilidades	113	84.96	20	15.04	0	133	127	100.00
El proyecto me brindó información clara y precisa sobre cómo buscar nuevos clientes y/o acceder a nuevos mercados	118	88.72	15	11.28	0	133	127	100.00
El proyecto me brindó información clara y precisa sobre cómo buscar nuevos proveedores	114	85.71	17	12.78	2	133	127	100.00
El proyecto me brindó las herramientas adecuadas en marketing para una mejor gestión de mi negocio	119	88.81	14	10.45	1	134	127	100.00
El proyecto me brindó las herramientas adecuadas en costos y finanzas para una mejor gestión de mi negocio	125	93.28	8	5.97	1	134	127	100.00
El proyecto me brindó las herramientas adecuadas en tributación y contabilidad para una mejor gestión de mi negocio	122	91.04	11	8.21	1	134	127	100.00
El proyecto me brindó las herramientas adecuadas en TICS para una mejor gestión de mi negocio	125	93.98	7	5.26	1	133	127	100.00



**Cuadro 30 ¿Qué sugerencias haría para futuros proyectos similares?**

Sugerencias para el proyecto		
	Frecuencia	%
Facilitar el acceso a capacitación, financiamiento o crédito	41	50.6
Mayor capital semilla	11	13.6
Mejorar las capacitaciones y asistencia técnica	14	17.3
Fomentar la participación de un mayor número de personas	6	7.4
Que el proyecto dure más tiempo	2	2.5
Que hayan más premios y beneficios	3	3.7
Convenios con la región, el municipio y empresas	1	1.2
Fomentar la continuidad del proyecto con los más jóvenes	1	1.2
Apoyar y promover la difusión del Proyecto	2	2.5
Total	81	100.0

### 3.7. Aproximación hacia la sostenibilidad del Proyecto

- Desde la perspectiva de lograr la perdurabilidad de los beneficios expresados en apropiación del conocimiento y formación de capacidades, nuevo financiamiento, arreglos institucionales.

- ✓ Apropiación del conocimiento y formación de capacidades. Como se mencionó anteriormente, El Proyecto ha permitido a los jóvenes beneficiarios aproximarse a una serie de conocimientos de gestión, finanzas, contabilidad y tecnología; pero ello no quiere decir, y así lo demuestran los resultados de las encuestas, las entrevistas a profundidad en los grupos focales y lo observado en los negocios visitados, que se hayan terminado de desarrollar las capacidades necesarias para la gestión correcta de sus negocios. Se desprende así, que, si bien se han logrado impartir conocimientos a nivel general, estos han resultado insuficientes por el corto tiempo invertido en las capacitaciones (componente 1, -20 horas-), los talleres (componente 2, -16 horas-) y la asistencia técnica (componente 3, -9 horas por joven-), más aún, teniendo en cuenta el nivel educativo de los jóvenes, varios de los cuales apenas han acabado la secundaria. Esta afirmación se desprende básicamente de la opinión de los beneficiarios y lo observado en las visitas a los negocios creados y fortalecidos a partir de la experiencia de este Proyecto.

Todo ello por supuesto no exime el trabajo realizado por la entidad ejecutora para que los negocios de los jóvenes beneficiarios, al día de hoy, funcionen y les generen ganancias para cubrir sus costos de venta y gastos personales. Pero, surge inmediatamente la pregunta, ¿podrán superar su primer año de vida?

Se hace imprescindible que los jóvenes continúen su formación para que puedan superar las carencias que hoy presentan sus negocios e impulsar su crecimiento empresarial. En este aspecto, los jóvenes entrevistados en los grupos focales manifestaron, uno, ser conscientes de la falta de conocimientos para conducir mejor sus negocios; y dos, de la necesidad de continuar capacitándose. Para ello, el CID (en Cusco, donde tiene sede fija) viene impartiendo cursos para estos jóvenes a precios económicos y

asequibles. Asimismo, los municipios, activados por la iniciativa de este Proyecto, tienen entre su política de emprendimiento juvenil promover seminarios y/o cursos de capacitación permanente, en convenio con el CID. Por todo ello, se puede concluir que los beneficios de conocimiento y capacidades ofrecidos por el Proyecto podrían ser sostenibles en la medida que estas iniciativas se logren concretar y los jóvenes desarrollen sus capacidades de emprendimiento para gestionar adecuadamente sus negocios.

- ✓ Nuevo financiamiento. El capital semilla ha sido un instrumento fundamental para el impulso de los negocios, tanto los creados como fortalecidos; más aún, en la medida que ha enseñado a los jóvenes a correr riesgos ya que han tenido que invertir también de su propio dinero. No obstante, para que todo negocio crezca y rinda mayores ganancias, es sabido que debe recapitalizarse, y de ello, los jóvenes son también conscientes. En efecto, en los grupos focales, estos manifestaron que entre sus principales limitantes para el éxito deseado en sus negocios es la falta de mayor capital.

Si bien es cierto que los jóvenes han recibido ofrecimientos de ayuda, tanto del CID como de sus municipios, para acceder a créditos con un tasa de interés bajo, aún no se ha llegado a concretizar. Según lo conversado en los grupos focales, ninguno de los jóvenes a esa fecha había tenido la oportunidad de acceder a un nuevo servicio de financiamiento.

- ✓ Arreglos institucionales. Este aspecto ha sido bien desarrollado durante el Proyecto y fortalece, en gran medida, su capacidad de sostenibilidad, al menos en las localidades donde ha habido una activa participación de los municipios, que son los casos de Andahuaylas y Písaq.

Tras las entrevistas a profundidad realizadas, los municipios participantes muestran un alto interés por este tipo de proyectos promoviendo una serie de políticas dirigidas a apoyar los emprendimientos juveniles en general y los jóvenes beneficiarios de este Proyecto en particular. Así por ejemplo, la Municipalidad de Písaq se ha comprometido en ayudarlos con la obtención de las licencias de funcionamiento (de cara a su proceso de formalización); también, ha formado un estrecho vínculo con el CID para seguir dando continuidad al Proyecto. La Municipalidad de Andahuaylas, por su lado, organiza ferias artesanales en la plaza de armas donde estos jóvenes son invitados. Asimismo, tiene previsto, en convenio con la Cámara de Comercio de Andahuaylas, crear una asociación de jóvenes emprendedores rurales y urbanos de Andahuaylas, facilitando con ello el trabajo de los jóvenes emprendedores para que conduzcan sus negocios. También, se tiene previsto apoyarlos para que logren su inscripción en los registros públicos, ofrecerles más capacitación para una mejor incorporación en el mercado local, e incorporarlos en la “Feria Dominical de Andahuaylas” con un lugar privilegiado para que ofrezcan sus productos.

Sea de una u otra manera, existe un interés evidente de los municipios e instituciones afines en seguir dando continuidad a los beneficios de este Proyecto pues lo consideran exitoso, siendo aún más si se les da mayor acompañamiento y asistencia técnica.

- Desde la perspectiva de la sostenibilidad económica, los jóvenes que fueron entrevistados en los grupos focales como los visitados en sus negocios, coinciden en afirmar “positivamente” que el capital semilla otorgado les ha permitido dinamizarse, incrementando sus ventas y por lo tanto sus ganancias e ingresos económicos. En algunos casos, se ha visto también que vienen experimentando una ampliación de sus clientes y mercados. Contrastando con el resultado de las encuestas, recordemos que el 83% considera que le irá mucho mejor de acá dos años. Por ello, se puede afirmar, entonces, que su capital se ha visto fortalecido y sus expectativas de futuro son positivas, lo que no reduce su expresa necesidad de contar con más capital, ni la superación de determinadas capacidades de negocio.
- Desde la perspectiva de los objetivos del Proyecto con las políticas locales, regionales y nacionales, se ha visto que existe una clara correspondencia y continuidad. En este sentido, el trabajar concertadamente con los niveles municipales y/o regionales fortalece a los gobiernos locales en la medida que ganan experiencia en las intervenciones de promoción de emprendimientos, les permite contar con elementos para el diseño de políticas y programas hacia el sector y les abre espacios de comunicación con los jóvenes de la localidad.

### **3.8. Replicabilidad del Proyecto**

- La replicabilidad es la capacidad del Proyecto de poder repetirse total o parcialmente en otros lugares y/o por otros agentes de desarrollo. En tal sentido, la mayor virtud del Proyecto es precisamente tener un diseño y una ejecución que ha generado productos e instrumentos que pueden ser replicados por otras instituciones.

Las posibilidades de réplica dependen en gran medida del contexto en el que se desarrolla el Proyecto y su capacidad para adaptarlo a la cultura local, las características de la población y los emprendedores.

- Desde la perspectiva de la macro región Cusco-Apurímac, de acuerdo con las entrevistas realizadas a los agentes del sector público, beneficiarios y otros actores, el Proyecto debe ser asumido a nivel regional, provincial y/o distrital como una experiencia que puede constituirse en una política pública de promoción de emprendimientos juveniles en la medida que responde largamente a las necesidades y expectativas de la macro región. Como se señala en el punto 1.2 del presente documento, sobre los objetivos del Proyecto, este responde a una necesidad manifiesta de la población de mejorar el nivel de emprendimientos y con ello, las condiciones de empleo de la población joven y su calidad de vida.

- Los resultados del Proyecto y la experiencia de la entidad ejecutora en materia de emprendimientos juveniles, garantizan que este es el momento de aplicar políticas públicas que beneficien a una amplia cobertura de jóvenes emprendedores, con metodologías y experiencias probadas como es el caso del proyecto "Haz Realidad tu Negocio", intervención que no puede ser realizada solamente por una institución privada como es el caso del CID.
- De otro lado, la experiencia de más de 20 años de la entidad ejecutora en este tipo de proyectos y sus resultados exitosos a nivel de la mayoría de regiones del país, nos permiten sugerir que esta experiencia debe ser también materia de políticas a nivel nacional, dando respuesta así a uno de los más serios problemas de los jóvenes peruanos de bajos ingresos. En este sentido, se podría pensar que FondoEmpleo, con el apoyo del CID podrían proponer a las instituciones encargadas de este tema políticas públicas de apoyo al sector emprendedor juvenil.

### **3.9. Perspectiva de género**

- De acuerdo a la evaluación realizada, ha habido una participación muy importante de mujeres (más del 50%) en el Proyecto, con resultados positivos puesto que un alto porcentaje ha formulado sus planes de negocio y accedido al capital semilla.

A pesar de ello, la institución no tiene una política explícita de género que busque promover logros igualitarios entre hombres y mujeres; en consecuencia, no se advierte una intervención consistente y transversal del tema. De acuerdo a las entrevistas realizadas al equipo de la macro región, no se ha incluido una línea de trabajo sistemática sobre el tema. Ello no resta la preocupación de la entidad ejecutora por atender las dificultades de las mujeres en su rol de madres, por ejemplo, adecuando sus horarios las capacitaciones y talleres.

- A pesar de la ausencia de una política explícita de género, las mujeres emprendedoras se han empoderado con el Proyecto. Se ha podido constatar, de acuerdo a las entrevistas realizadas y al resultado de las encuestas aplicadas, que el Proyecto les ha sido útil en la medida que la capacitación ha respondido a sus necesidades y ha superado las expectativas generadas.

Las emprendedoras que lograron formular su plan de negocios y acceder al capital semilla señalan que la experiencia ha sido de mucha utilidad, porque:

- ✓ En primer lugar, les ha dado la seguridad y el impulso necesario para iniciar el negocio.
- ✓ En segundo lugar, la capacitación ha sido útil y precisa, respondiendo a sus necesidades.
- ✓ En tercer lugar, el Proyecto les ha entregado instrumentos y herramientas claves para desarrollar las actividades del negocio.
- ✓ En cuarto lugar, el capital semilla ha sido un factor clave para el posicionamiento del emprendimiento en el mundo empresarial.

- ✓ En quinto lugar, han encontrado en el equipo del CID no solo excelentes profesionales, también tutores que aún después de terminado el Proyecto las apoyan cuando ha tenido dudas y consultas.
  - ✓ Por último, el emprendimiento no solo ha mejorado sus ingresos personales y familiares, también les ha dado más seguridad personal y conocimientos para enfrentar el mundo de los negocios y la vida en general.
- En términos generales se puede concluir que, si bien es necesario contar a futuro con una política de género explícita, el Proyecto ha respondido a las expectativas de los beneficiarios tanto varones como mujeres.

## 4. Conclusiones y recomendaciones.

### A nivel del contexto y las políticas

- El contexto macroeconómico ha sido positivo. A través del proceso de descentralización se han otorgado en los últimos años mayores atribuciones y recursos a los gobiernos regionales y municipales. De otro lado, el interés demostrado por los municipios en los cuales se desarrolla el Proyecto es un factor positivo para el desarrollo de proyectos como este tipo que responden a las necesidades de un importante sector de la población joven de la macro región y del país.
- A nivel de políticas también se observa un ambiente positivo en la medida que tanto el Ministerio de Trabajo como el Ministerio de la Producción y los Gobiernos Regionales de Cusco y Apurímac plantean entre sus prioridades promover los emprendimientos juveniles. Esta realidad fue contemplada dentro del marco lógico del Proyecto en tanto se ubicó como uno de los supuestos el involucramiento activo de los actores locales en las actividades del Proyecto.

### **Recomendaciones**

- ✓ Se recomienda que Fondo Empleo, en su rol de institución financiadora cercana al Ministerio de Trabajo, promueva la ejecución de políticas nacionales de promoción de emprendimientos juveniles ejecutadas con la metodología de este Proyecto, ya experimentada en diversas regiones y en esta macro región, particularmente, con resultados positivos. La metodología (entendida como el conjunto de procedimientos empleados en el Proyecto consistentes en capacitación especializada, selección de beneficiarios con capacidad de emprendimiento, incorporación del capital semilla, los compromisos de contrapartida del sector público y privado y de los propios beneficiarios, así como la asistencia técnica y acompañamiento personalizado) empleada se ha demostrado funciona con éxito en tanto se han cumplido las metas propuestas y, para algunas actividades, logrado superarlas.

### Sobre el diseño y ejecución del Proyecto

- El Proyecto se diseñó a partir de la experiencia de más de 15 años en proyectos similares del CID en el Perú y otros países. La experiencia ganada ha permitido al CID y al Proyecto diseñar estrategias y una metodología que responden a las necesidades de los beneficiarios participantes y los planes de negocios seleccionados.

### **Fortalezas**

- ✓ Desde el diseño, el Proyecto articuló muy bien los resultados esperados con el fin y el propósito. Además, en ambos niveles se contemplaron supuestos y riesgos que podrían afectar los resultados obtenidos.
- ✓ La estrategia de vinculación con el sector público (municipios) disminuyó costos directos e indirectos (para la convocatoria), favoreció mejores resultados e hizo del Proyecto más eficiente. Este involucramiento de los diferentes actores está dejando también la posibilidad a una sostenibilidad del Proyecto. El CID como

institución ha demostrado tener capacidad para hacer alianzas, abrir espacios de diálogo y de incidencia política.

- ✓ Los planes de negocios y el capital semilla son ejes fundamentales del Proyecto y son también las actividades que las diferencian de otros similares. La selección de los planes de negocio y el volumen de capital semilla son factores claves para el éxito en los resultados del Proyecto.

La metodología de enseñanza y aprendizaje empleada ha sido adecuada, dinámica y ha favorecido la participación activa de los chicos. Asimismo, se ha adecuado a su nivel y necesidades. De la misma forma, los recursos pedagógicos han sido apropiados y los materiales educativos pertinentes a las necesidades de aprendizaje. Como se ha indicado con anterioridad, la metodología de capacitación empleada por el CID reúne elementos conducentes a generar cambios de conducta en los participantes, como son la resolución de casos tipo y los juegos de roles con un apoyo diverso de recursos y materiales educativos, además del sentido lúdico del aprendizaje que fue utilizado por el docente como una estrategia constante.

Todo ello no es contradictorio ni invalida la afirmación de que la duración de la capacitación y el acompañamiento haya sido corta, afirmación también sostenida por los mismos beneficiarios y los coordinadores del CID que debieron ajustar sus actividades de formación, asistencia técnica y acompañamiento al corto tiempo que se destinó a este Proyecto, para así cumplir con las metas propuestas y aprobadas por FE. Consideremos que se trata de jóvenes que, por su situación económica y social y el poco conocimiento del mercado, necesitan más tiempo para un mayor nivel de comprensión y profundización de los temas.

Es por ello que se sugiere ampliar a 24 o 36 meses la duración dando por lo menos un año para el acompañamiento y la asesoría especializada, de tal manera que los negocios de este Proyecto puedan superar el primer año de funcionamiento, período clave para proyectarse a futuro.

- ✓ La capacidad de adaptación y amoldamiento de la entidad ejecutora (recursos humanos) a las necesidades de los jóvenes, tanto para poder dictar las clases en quechua como para acomodar sus clases a los horarios de ellos.
- ✓ La capacidad de gestión financiera de la entidad ejecutora en la medida que los resultados del Proyecto no se vieron afectados por retrasos en los reembolsos y pagos.

### **Debilidades**

- ✓ A nivel logístico, la entrega del capital semilla resulta todavía accidentado. Los asesores deben acompañar a los chicos hasta el banco para asegurarse de que cobren el dinero y lo destinen según su Plan de Negocios, originándose más de un conflicto en esa situación. Todo ello implica tiempo y esfuerzos desperdiciados debiéndose encontrar un mecanismo que sea más fácil y fluido tanto para los jóvenes como para la entidad ejecutora.
- ✓ Tomando en consideración el perfil de los jóvenes beneficiarios, los contenidos de capacitación para la elaboración del Plan de Negocios no contemplan temas de autoestima y desarrollo personal, solicitud además frecuente en estos jóvenes.
- ✓ Las actividades de acompañamiento y asistencia técnica (componente 3) se definen como asesorías personalizadas como tal en un lapso de tiempo reducido; el diseño del Proyecto no contempla indicadores de resultados para las mismas,

salvo los referidos a las horas de acompañamiento que se le ha dado al joven y no los resultados concretos a alcanzar.

- ✓ Definitivamente, la debilidad más seria es la duración del Proyecto, principalmente, en su componente 3. Un proyecto de las características de “Haz realidad tu negocio” debe tener como mínimo una duración de dos años. Se sugiere un acompañamiento con asesoría especializada de un año, de esta manera se garantiza la superación del primer año de actividad del emprendimiento, período donde aparecen las mayores dificultades para su sostenibilidad.

### **Recomendaciones**

- ✓ El Proyecto, en su fase de convocatoria, debe considerar el apoyo de los municipios y/o instituciones locales pues se ha visto que esta genera mayor impacto en los jóvenes por la credibilidad que proyectan. Si fuera el caso, probablemente el presupuesto contemple una menor inversión dado que el apoyo logístico de estos entes, sea con la publicación de sus anuncios o prestando sus instalaciones, reduce los costos.
- ✓ El Proyecto debe adicionar temas de autoestima y crecimiento personal pues los jóvenes manifiestan que les falta desarrollar aún más su seguridad que impacta sobre sus decisiones de negocio.
- ✓ El Proyecto debe contemplar una mayor duración, con énfasis en el desarrollo de capacidades del componente 1, 2 y 3, dado que el tiempo invertido en este es insuficiente teniendo en consideración, además, el perfil de los jóvenes beneficiarios.
- ✓ El Proyecto debe contemplar un plan de metas a alcanzar para las actividades del componente 3 de forma tal que, tomando en consideración una serie de indicadores como el incremento en el nivel de venta, los negocios, en un determinado momento del Proyecto, alcancen su formalización, accedan a servicios de financiamiento y empleen las TIC para su manejo y gestión (contabilidad, costos, etc.). Ello será solo posible si se incrementa el tiempo de ejecución del Proyecto, pues un año es poco tiempo para cubrir todas las metas previstas y alcanzar estos nuevos resultados.
- ✓ El Proyecto en la macro región Cusco-Apurímac debe promover alianzas también con el sector privado. En otras regiones como Arequipa-Puno se ha llevado (con la minera Milpo) y esta ha fortalecido su intervención y proyecta como sostenibles los productos desarrollados.
- ✓ Otorgar certificados a los participantes del Proyecto.

### **Acerca del equipo**

Una mención especial merece el equipo del Proyecto:

- ✓ El liderazgo del director del CID en la macro región es reconocido por todo el equipo de trabajo, los asesores, el personal de las instituciones públicas socias del Proyecto y los propios beneficiarios. En todas las entrevistas ha sido permanente la mención de la presencia constante de la dirección en la ejecución del Proyecto y de su profesionalidad y su apertura a las sugerencias.
- ✓ Los gerentes de proyecto de Cusco y Apurímac han sido también muy reconocidos por su capacidad de articular equipos, de responder a las necesidades y demandas de los beneficiarios, de conocer bien el tema de



emprendimientos; por su eficiencia para responder a los requerimientos, por abrir espacios de articulación con otras instituciones y especialmente por la confianza que han generado en los beneficiarios.

- ✓ Lo mismo sucede con los asesores quienes se destacan por su conocimiento y profesionalidad en los temas trabajados y su apertura a responder a las necesidades de los beneficiarios aún después de terminada la intervención.
- ✓ Por último, y tan importante como los puntos anteriores, vale destacar la capacidad y profesionalidad del equipo del CID a nivel central. La evaluación realizada demuestra que el equipo central ha tenido una gran capacidad en la selección del personal en la macro región, un buen sistema de seguimiento y monitoreo y mucho profesionalismo en sus intervenciones. El contar con un equipo solvente, con experiencia y reconocida calidad profesional en la dirección de la sede central se tiene garantizada un nivel de intervención de alta calidad.

### **Respecto a la Sostenibilidad**

- ✓ La sostenibilidad del Proyecto es posible por las fortalezas institucionales mencionadas anteriormente, por su capacidad de trabajar en asocio y coordinación con instituciones públicas, por el reconocimiento de los beneficiarios respecto a la calidad de su intervención y sus productos. La formación de alianzas de este tipo representa un elemento de gran importancia para la sostenibilidad de los logros del Proyecto.
- ✓ El contexto macro económico estable en la región, los resultados observados en los beneficiarios, la proyección positiva que ven de su negocio en los próximos dos años y la motivación que presentan son indicadores positivos para la sostenibilidad de los negocios apoyados por el Proyecto.

### **Recomendaciones**

- ✓ En torno a la sostenibilidad de los negocios, se recomienda ampliar el período de intervención de uno a dos años para, de un lado, profundizar en el desarrollo de capacidades empresariales de los componentes 1 y 2; y de otro, ampliar el tiempo de intervención en las actividades de acompañamiento del componente 3 con una asesoría técnica especializada que se evidencie en logros concretos como la formalización de los negocios, etc. Esta estrategia garantizaría un mayor porcentaje de emprendimientos que se mantienen en el mercado.

### **Respecto a la política de género**

- ✓ En cuanto a la participación de las mujeres en el mercado laboral y en torno a los emprendimientos, se conoce que su participación se encuentra en desventaja respecto a los varones tanto en la macro región como a nivel nacional. Su situación de desventaja es también evidente a pesar de los progresos alcanzados en otras áreas como educación, información e identidad.
- ✓ En el caso del Proyecto no se cuenta con una política institucional específica sobre género y tampoco se ha incorporado un análisis transversal y sistemático de la perspectiva de género en sus intervenciones. Sin embargo, se puede concluir que la participación de mujeres emprendedoras ha sido mayor al 50% y que estas han sido muy activas a lo largo del Proyecto y si bien no ha habido una política explícita, se ha logrado alcanzar una equidad de género.

### **Recomendaciones**

- ✓ Se recomienda a la entidad ejecutora diseñar una política de género para intervenciones futuras y capacitar a los equipos en este tema de tal manera que se apliquen estrategias que respondan a la inequidad existente, a pesar que en el caso concreto del Proyecto los resultados no expresan inequidad.

## **5. Lecciones aprendidas y buenas prácticas.**

### **Sobre el diseño del Proyecto**

- ✓ La primera lección aprendida asocia la pertinencia y coherencia del Proyecto con el contexto en el que se desarrolla. Sus objetivos y resultados se corresponden con los ejes prioritarios del proceso de modernización y descentralización del Estado con un nuevo orden de competencias en los tres niveles de gobierno. Su vigencia se expresa en la correspondencia de los propósitos y resultados esperados del Proyecto con las prioridades de la política gubernamental.
- ✓ La segunda lección aprendida tiene que ver con la coherencia frente a las necesidades y demandas de la población. Al respecto, el Proyecto busca favorecer y fortalecer las iniciativas empresariales de jóvenes emprendedores. El periodo de crecimiento económico vivido actualmente por el país –el cual ha empezado a desacelerarse- debe ser utilizado para la creación de pequeñas y medianas empresas que puedan aprovechar esta bonanza económica y poder romper con posibles lazos inter generacionales de la pobreza.

### **Sobre la institucionalidad y experiencia**

- ✓ La primera lección aprendida en el tema institucional se asocia con la importancia de contar con una institucionalidad solvente con capacidad de dirección, de impulsar cambios y correcciones de ser necesario, y de intervenir con eficacia y eficiencia.
- ✓ La segunda lección aprendida tiene que ver con la experiencia institucional, que promueve la ejecución de proyectos tratando de responder a las necesidades de la población con productos y herramientas ya probados con resultados exitosos, con capacidad de generar alianzas y de cumplir con los objetivos planteados. Del mismo modo, la experiencia de la institución ejecutora promueve la validación y reconocimiento por parte de la institución hacia el mismo Proyecto.

### **Sobre adaptación de métodos y alcances**

- ✓ Una primera lección aprendida es fomentar en futuros proyectos una metodología de intervención priorizando la vinculación con socios que compartan intereses y puedan desarrollar capacidades idóneas para alcanzar los resultados esperados. En el caso del Proyecto, las alianzas con los gobiernos municipales distritales y provinciales facilitaron resultados más eficaces, eficientes y con mejores posibilidades de sostenibilidad. Se recomienda que estas alianzas sean llevadas también al nivel de los propios negocios, en tanto pueden compenetrarse en la

generación de una cadena productiva completa reduciendo costos y mejorando el nivel de ingresos.

Se puede señalar que la estrategia de asocio con el sector público, y también privado, ha sido validada y se recomienda para futuros proyectos. La articulación fortalece las capacidades de responsabilidad social del sector empresarial y de gestión política del sector público, promueve una actuación más responsable y más ética. Asimismo contribuye a que los resultados sean superiores y sostenibles, promueve la negociación, la concertación y la confianza.

### **Sobre buenas prácticas**

- ✓ La capacidad de la entidad ejecutora de fomentar alianzas con el Estado. En este caso, la experiencia del Proyecto nos muestra resultados interesantes para tener en cuenta en próximos proyectos:

Se aúnan esfuerzos, se incrementa la cobertura y se multiplican los resultados.

Se consolidan procesos y se institucionalizan.

Se ahorran recursos.

Se gana la confianza de la población.

Los impactos son mayores y más sostenibles.