

Evaluación final Proyecto “Promoción del Emprendimiento Juvenil - Haz Realidad Tu Negocio en la Macro Región Arequipa-Puno” (C11-36)

Eliana Chávez O'Brien

INDICE

1. Breve descripción del Proyecto.	3
1.1 Ficha Resumen del Proyecto	3
1.2 Breve descripción del enfoque, objetivos, componentes y actividades del Proyecto	4
2. Objetivo, enfoque y metodología de la evaluación.	7
3. Resultados de la evaluación.	10
3.1. Relevancia.	10
3.2. Eficacia	13
3.3. Eficiencia.	17
3.4. Resultados / componentes.	18
3.5 Aproximación hacia efectos e impactos.	22
3.6 Aplicación de encuestas a beneficiarios.	24
3.7 Resumen de matriz de indicadores priorizados	38
3.8. Aproximación hacia la sostenibilidad del proyecto	38
3.9. Replicabilidad del proyecto	41
3.10 Perspectiva de género	43
4. Conclusiones y recomendaciones.	45

ANEXOS

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 Arequipa-Puno (C11-36)	
Nombre de la Institución Ejecutora		Colectivo Integral de Desarrollo-CID	
Cobertura geográfica del Proyecto		Macro región Arequipa-Puno	
Número previsto de beneficiarios		461 jóvenes	
Fecha de inicio			
Fecha de fin			
Rubros	Programado	Ejecutado	Nivel de Ejecución
Nº Beneficiarios	461	467	101%
Presupuesto Total	S/. 2,315,500.00	S/. 4,421,058.75	191%
Presupuesto FONDOEMPLEO	S/. 1,500,000.00	S/. 1,436,057.09	96%
Presupuesto Contrapartida	S/. 815,500.00	S/. 2,985,001.66	366%
• MILPO (Arequipa)	S/. 100,000.00	S/. 149,889.95	150%
• Beneficiarios Puno	S/. 316,500.00	S/. 1,624,709.13	513%
• Beneficiarios Arequipa	S/. 375,000.00	S/. 1,205,752.58	322%
• Municipalidad Arequipa	S/. 24,000.00	S/. 4,650.00	19%

El proyecto “Haz Realidad tu Negocio” en la Macroregión Arequipa-Puno, financiado por Fondo Empleo, tiene como objetivo promover el desarrollo de negocios sostenibles para superar los problemas de falta de empleo para los jóvenes de la región así como ampliar su capacidad emprendedora. El enfoque que promueve el proyecto se vincula al fortalecimiento de la cultura emprendedora priorizando la mejora de sus competencias empresariales en materia de creación y gestión de negocios con capacidad de mantenerse en el mercado, contribuyendo así a mejorar la calidad de vida de los jóvenes.

A manera de conclusión general, se puede señalar que el proyecto ha cumplido, e incluso superado, los objetivos planteados inicialmente al formar empresarios con capacidad de gestión y posicionamiento en el mercado desarrollando una estrategia de intervención exitosa.

Los resultados observados y la experiencia del CID en materia de promoción empresarial nos permiten recomendar a Fondo Empleo, como paso siguiente, el desarrollo de una estrategia de difusión de los resultados obtenidos a los interesados tanto a nivel del sector público como del sector privado. La promoción de dichos resultados permite la continuidad e incluso replica de proyectos semejantes. Asimismo, se recomienda promover en los tres niveles de gobierno (nacional, regional y distrital) el diseño de políticas de promoción de la microempresa que incorporen la experiencia exitosa observada a nivel del proyecto y del CID tanto en la región Arequipa-Puno como en otras regiones del país.

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

El proyecto Haz Realidad Tu Negocio en la macro región Puno-Arequipa responde al problema identificado en los emprendedores de la zona: el limitado desarrollo de los emprendimientos y autoempleo juvenil y su poca capacidad de identificar, crear y gestionar negocios sostenibles en el tiempo. Los negocios de jóvenes emprendedores son vulnerables y más aún los de las mujeres emprendedoras con negocios de menos de un año y con menor formación.

La experiencia del CID en el Perú y en la macro región demuestra que los servicios de desarrollo empresarial, en particular capacitación y asistencia técnica, tienen 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 más del 40% de ganancias mensuales; sin embargo, el acceso a estos servicios en negocios de menos de un año es sólo del 12%.

Desde la perspectiva del proyecto, el enfoque se vincula al fortalecimiento de la cultura emprendedora de los jóvenes de las regiones de Puno y Arequipa centrándose en aquello que le sea útil al joven emprendedor para fortalecer sus competencias empresariales, en particular la de crear y gestionar un negocio con capacidad de mantenerse en el mercado, de crecer y de contribuir por lo tanto a una mejora de su calidad de vida y de su auto-realización.

La estrategia de intervención consiste en un programa de dos fases: la primera, de convocatoria, registro, capacitación y sustentación de planes de negocio, y la segunda, de entrega de capital semilla y acompañamiento.

La estrategia de intervención se caracteriza por tener indicadores de resultados que superan a los de los emprendedores promedio: crean negocios que venden, duran, y ganan más, se formalizan en un alto porcentaje y generan más empleo y son más sostenibles: entre el 70 y 90% de los negocios promovidos por el CID llegan al segundo año de funcionamiento, un 30% más de aquellos negocios que no han participado; además, los primeros ganan, en promedio, 60% más que los segundos.

El objetivo final del proyecto es mejorar la calidad de vida de los jóvenes emprendedores en la macro región fomentando y desarrollando el emprendimiento y autoempleo juvenil entre los jóvenes de 18 a 29 años.

Por la experiencia del CID el perfil de los usuarios atendidos es el siguiente: jóvenes de 25 en promedio, 50% hombres y 50% mujeres, 43% tienen hasta secundaria completa y 28% técnica. Los negocios son en 42% de los casos en producción, 27% de comercio y 31% servicios.

Los objetivos específicos son:

- Facilitación para el acceso a capital semilla para emprendimientos juveniles.

Para el cumplimiento de este objetivo la institución ha desarrollado las siguientes actividades:

- Charlas de cultura emprendedora: se inicia con la reproducción de materiales de difusión. Se trata de materiales publicitarios como volantes, afiches, banners, banderolas para distribuir en las zonas seleccionadas por el proyecto. La difusión se realiza también a través de diversos medios de comunicación y se desarrollan charlas de sensibilización en instituciones estratégicas como municipios, la región colegios y otros.
 - Identificación de los empresarios a través de diversos procesos de selección.
 - Capacitación para la elaboración del Plan de negocios a través de talleres dictados por profesionales y especialistas.
 - Asistencia técnica para la elaboración del Plan de negocios a aquellos que han asistido a los talleres de capacitación, la asistencia ha sido brindada por especialistas con experiencia en los temas trabajados.
 - Realización del concurso Haz Realidad tu Negocio, esta actividad consiste en un proceso de evaluación de los planes de negocio, la verificación domiciliaria de los ganadores del capital semilla, la premiación y la entrega del capital semilla.
- Desarrollo de capacidades en gestión empresarial.

Las actividades desarrolladas para cumplir este objetivo son:

- Realización de programas para el fortalecimiento del plan de negocios: los programas incluyen talleres de marketing para PYMES, talleres de costos y finanzas y talleres de tributación y contabilidad.
- Acompañamiento y asistencia técnica en la implementación de las iniciativas de negocio.

Las actividades desarrolladas para cumplir este objetivo son:

- Asistencia técnica para el desarrollo y fortalecimiento del negocio, en particular en el tema de gestión empresarial.
- Asistencia técnica financiera.
- Asistencia técnica en alfabetización digital para emprendedores, brindándoles herramientas informáticas- TICs para un buen manejo de la empresa.

La institución cuenta con locales estratégicamente ubicados para brindar sus servicios, los usuarios no tienen mayores dificultades para acceder a ellos y los horarios se ajustan a las necesidades de los beneficiarios, los talleres pueden dictarse de lunes a domingo en horarios de mañana, tarde y noche si así lo requieren los beneficiarios.

La región Puno ha tenido como eje del proyecto la ciudad de Juliaca e incluye a jóvenes de las provincias de Puno, Melgar (Orurillo y Ayaviri) y Azángaro.

En la región de Arequipa se ha trabajado las provincias de Arequipa e Islay en los distritos de Sachaca, Miraflores, Socabaya, Mariano Melgar, Yura, Cayma y Matarani y Mollendo.

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 FONDOEMPLE
- Informes de monitoreo interno elaborados por personal del área de Monitoreo de FONDOEMPLEO.

Primarias¹:

- Entrevistas con representantes de la unidad ejecutora respecto a los aspectos de relevancia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad y replicabilidad del proyecto².
- 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 136 encuestas a beneficiarios durante la segunda y tercera semana de Mayo del 2013, y el procedimiento para seleccionar esta muestra ha sido el siguiente.
 - En primer lugar se acotó el universo de provincias y distritos elegibles, priorizando aquéllos que tienen un mayor número de beneficiarios. Los distritos priorizados fueron Cayma, Yura, Socabaya, Mariano Melgar, y Sachaca en Arequipa. En Puno: Juliaca, Ayaviri, Puno los cuales concentran el 91% de la población beneficiaria.
 - Luego, se determinó un tamaño de muestra de 134 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%³.

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

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

¹ 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.

² 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.

³ 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".

encuestar correspondan a quienes recibieron el capital semilla y el resto a quienes no recibieron dicho beneficio⁴

- Finalmente, se eligió de manera aleatoria a los 84 beneficiarios “con capital semilla” y 52 beneficiarios “sin capital semilla” que fueron encuestados⁵.
- Visitas a negocios de beneficiarios y entrevistas individuales. Se visitaron 12 negocios, 5 de ellos en Arequipa y 7 en Puno.
- 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, dos en Arequipa, uno con los beneficiarios que recibieron capital semilla y otro con los que no recibieron y otro en Puno solo con los que recibieron capital semilla, con participación de 10, 6 y 6 beneficiarios respectivamente.

⁴ 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.

⁵ 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.

El proyecto contiene tres grandes ejes de intervención que corresponden a importantes procesos de reforma en la gestión pública nacional y macro-regional Arequipa-Puno en lo relativo a emprendimientos y mejora de la calidad del empleo:

El primero es 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 la materia en cinco puntos claves⁶:

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

El segundo eje tiene que ver con La Secretaría Nacional de Juventud –SENAJU⁷, adscrita al Ministerio de Educación y encargada del tema juvenil, en particular a la política de promoción del empleo juvenil, donde se señala lo siguiente: “En primer lugar se busca 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”.

El tercer eje tiene que ver con El Plan Regional de Empleo Juvenil 2011-2014 “Por la inserción laboral con empleo decente de los jóvenes de Arequipa” y con el proyecto de inversión pública del gobierno provincial de Puno denominado “Fortalecimiento de la cultura emprendedora de los jóvenes de Puno” con la finalidad de promover y fortalecer el espíritu emprendedor de jóvenes de escasos recursos económicos.

En el proceso de mejora del empleo juvenil 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 Arequipa-Puno es relevante en tanto se incorpora como parte del diseño fino de los procesos de mejora del empleo y los emprendimientos juveniles.

Al realizar un balance general sobre la relevancia del proyecto en la macro-región podemos afirmar lo siguiente:

- Su ejecución ha generado una mejora tangible en el campo de los emprendimientos juveniles, especialmente en las áreas de gestión, mercado y financiamiento, constituyendo un modelo interesante para la aplicación de políticas y programas para emprendedores.
- Las herramientas desarrolladas en materia de capacitación y financiamiento responden a las demandas que los jóvenes emprendedores hacen de servicios de

⁶ 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

⁷ SENAJU, DS N°027-2007-PCM.

este tipo. Son de gran utilidad para los jóvenes emprendedores, ayudan a fortalecer sus competencias empresariales y a crear negocios con capacidad de sostenerse en el mercado de crecer y de contribuir a la mejora de la calidad de vida de los participantes. La tasa de permanencia al segundo año de los negocios participantes en la macro región alcanza entre el 70% y 90%, ganan en promedio 60% más que los jóvenes de otros grupos de control y tienen en promedio 36.8% más puestos de trabajo.

- Se ha logrado desarrollar procesos interesantes de articulación con los gobiernos locales, impulsando el desarrollo y/o fortalecimiento de programas vinculados a la promoción de emprendedores juveniles, se ha impulsado acuerdos y espacios de diálogo.
- Así como se han desarrollado procesos de articulación con los gobiernos locales se han implementado procesos de asociación con el sector privado, especialmente con empresas de la región, como es el caso de la empresa minera Milpo quien ha apoyado el desarrollo del proyecto.
- Se trata de un proyecto pertinente porque responde a las necesidades del contexto económico, político y social de la macro región en materia de empleo, microempresas y emprendimientos juveniles.

En cuanto a sus objetivos la pertinencia del proyecto se expresa en la promoción de una modalidad novedosa de financiamiento con el capital semilla, respondiendo así a una de las más serias debilidades de los emprendimientos juveniles. El desarrollo de modelos de capacitación en gestión que responden a las necesidades concretas de los jóvenes empresarios y el acompañamiento y asistencia técnica a los emprendimientos juveniles contribuyen a la mejora de la eficiencia de las empresas, tienen además a su favor un enfoque centrado en el desarrollo de competencias de los emprendedores. Los productos desarrollados se traducen en herramientas de gestión que dan sostenibilidad a las iniciativas desarrolladas.

- Respecto 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.

De acuerdo a lo observado en el proceso de evaluación una serie de instrumentos y variables que el CID ha creado y validado a lo largo de más de 15 años les permite estimar y medir con acierto la probabilidad de crear un negocio y de hacerlo sostenible en el tiempo. Por ejemplo, se sabe por la experiencia en el tema que la probabilidad de crear un negocio y/o hacerlo sostenible es mayor entre quienes tienen más edad dentro del segmento juvenil, tienen experiencia, disponibilidad de recursos,

motivación de ser independientes y se encuentran implementando un negocio o tienen una idea clara del mismo.

- Respecto a la viabilidad del proyecto se observa que el proyecto es viable en la medida que se ha seleccionado como población objetivo a jóvenes con rasgos de emprendedores, que han preparado planes de negocios que responden a las demandas de la región, que han calificado para acceder al capital semilla y que han asimilado de manera correcta la capacitación y asistencia técnica brindada.

Sin embargo de acuerdo a las entrevistas realizadas a los diversos actores y a la propia evaluación del proyecto, un año de duración del mismo es muy poco tiempo para lograr los objetivos planteados de sostenibilidad y permanencia de la empresa dado que se trata de jóvenes que por su situación económica y social y el poco conocimiento del mercado necesitan de un mayor acompañamiento una vez brindados los programas de capacitación.

Se sugiere que el proyecto dure dos años, específicamente el acompañamiento y la asistencia técnica sea especializada de acuerdo a la actividad económica que desarrolla, que por lo menos se de este acompañamiento 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.

- Analizando el 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 y la finalidad del proyecto. Lo más resaltante recae en la adecuada identificación de los actores involucrados en el problema que se busca atacar: mejorar la calidad de los emprendimientos de jóvenes de bajos ingresos y con ello mejorar su calidad de vida.
- Respecto a los actores se puede señalar luego de las visitas a la zona y las entrevistas a los jóvenes emprendedores así como las entrevistas al equipo del CID en la macro-región y las entrevistas a profundidad realizadas, que han constituido un grupo de trabajo muy profesional y comprometido, que ha trabajado con conocimiento del tema, interés y compromiso para lograr alcanzar los objetivos del proyecto:

Mapa de actores

Actores	Institución	Características
Equipo del proyecto	CID-Macro-región	El equipo está constituido por profesionales especialistas en el tema de emprendimientos juveniles, con experiencia en este tipo de programas, con capacidad de trabajo en equipo y con gran solvencia institucional. Se observa un gran liderazgo del líder del equipo.
Beneficiarios	Población joven de los distritos seleccionados	La selección de los beneficiarios ha sido la correcta, un excelente tamiz para la sostenibilidad del proyecto es el diseño del Plan de negocios. Los jóvenes seleccionados son personas realmente interesadas en constituir o fortalecer un negocio, aprecian el apoyo del proyecto: sus capacitaciones concretas y útiles para el desarrollo del negocio, el capital semilla y principalmente la asistencia técnica. Son jóvenes dispuestos a arriesgar su capital.
Gerencias de desarrollo económico y local	Municipios	Los municipios participantes han mostrado interés en apoyar el proyecto, han sido socios muy participativos, con capacidad de convocatoria en la localidad y con interés de continuar la sociedad con el CID y promover el desarrollo de emprendimientos juveniles a nivel de las localidades seleccionadas.
MILPO	Empresa privada	En el marco de su programa de responsabilidad social sostiene que promover los emprendimientos juveniles responde al interés regional de desarrollo de Arequipa y ha seleccionado la articulación con el CID por su experiencia y fortaleza institucional así como por los resultados observados.

3.2. Eficacia

El siguiente cuadro resume el nivel de ejecución física ponderada de cada componente y para todo el Proyecto⁸.

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

Componentes (# y definición)	Ejecución Física Ponderada
Componente 1: Facilitación para el acceso a capital semilla para emprendimientos juveniles.	103%
Componente 2: Desarrollo de capacidades en gestión empresarial en la macro región Arequipa – Puno	107%
Componente 3: Acompañamiento y asistencia técnica en la implementación de las iniciativas de negocio en la macro región Arequipa – Puno	122%
Total del Proyecto	111%

⁸ 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 superó las metas trazadas inicialmente. Como se demuestra en el cuadro anterior, todos los componentes del proyecto alcanzaron un nivel de ejecución física mayor al 100%.

En relación al componente 1, fueron las siguientes actividades las que superaron ampliamente los objetivos de ejecución física planteados inicialmente: 1) se realizaron 30 spots publicitarios para la difusión del proyecto en medios de comunicación, más del doble de los 18 spots planteados como meta inicial; 2) en lugar de las 96 charlas de sensibilización estipuladas inicialmente, se realizaron 150 charlas a lo largo de todo el proyecto, y finalmente, 3) sumando los beneficiarios verificados ganadores de capital semilla de Puno y Arequipa estos alcanzaron un total de 497, casi 40 beneficiarios más de los 461 planteados inicialmente.

En términos de los alcances de las actividades previamente señaladas, encontramos los siguientes resultados. En primer lugar, la realización de spots publicitarios tales como entrevistas en radio, medios televisivos y publicación de notas en prensa escrita permitió el reconocimiento del proyecto por parte de la población objetivo. Este resulta un elemento sumamente importante para el adecuado desarrollo de cualquier proyecto de esta naturaleza, en tanto es necesario que la población conozca y valore la importancia del proyecto para que se vincule activamente con el mismo.

En segundo lugar, las 150 charlas realizadas en la macro región se realizaron en los CETPROS, Institutos, Universidades, Centros poblados de Polobaya, Yarabamba, Matarani, Ayaviri y Orurillo, y permitieron sensibilizar a un total de 3585 jóvenes. La sensibilización resulta de gran importancia para la sostenibilidad del proyecto a lo largo del tiempo; el reconocimiento de la importancia del proyecto por parte de la población asegura la continuidad del mismo luego de finalizada la intervención de la unidad ejecutora.

En tercer y último lugar, el número de beneficiarios verificados pudo realizarse únicamente después de varios procesos de selección de los beneficiarios, nueve para el caso de cada región. Luego de las charlas de sensibilización brindadas a los jóvenes participantes de los talleres, se realizaron las inscripciones a aquellos jóvenes quienes mostraron interés en participar del proyecto, alcanzando un total de 1635 jóvenes inscritos. En relación al perfil de los jóvenes inscritos se encuentra que el 61% son mujeres y el 64% tiene como estado civil soltero. Además, en relación al grado de instrucción, el mayor porcentaje se concentra, con 34%, en el nivel educativo de secundaria completa. Podemos afirmar entonces que este proyecto ha logrado atraer a un porcentaje significativo de mujeres, solteras, con educación secundaria, las cuales representan un componente importante dentro de la PEA nacional y deben ser integradas activamente al mercado laboral.

Dentro del componente 2, los diferentes talleres programados en el marco de la realización de programas para el fortalecimiento del plan de negocio –Marketing para PYMES, Costos y Finanzas, y Tributación y Contabilidad- contaron con más sesiones que las programadas inicialmente. Tanto para el caso de la región Puno como para Arequipa se realizó un taller mas de cada uno de los tipos señalados, logrando alcanzar un total de 30 talleres en cada uno de los casos en lugar de los 28 estipulados como meta inicial.

Estos talleres fueron desarrollados inmediatamente después de cada proceso de sustentación y estuvieron dirigidos principalmente a los ganadores del concurso.

Como se detalla en el Informe Final – Proyecto “Promoción del emprendimiento juvenil Haz Realidad tu Negocio en la macro región Arequipa- Puno”, los talleres programados que se realizaron por ejemplo en las instalaciones de la Oficina del CID Cayma, contaron en promedio con la asistencia de 15 jóvenes por cada curso, y presentaron un máximo de 33 participantes en los casos de mayor concurrencia. Aunque no se estipuló que 15 sea la cantidad ideal de asistentes para cada uno de los talleres, en tanto se observa que existen notables diferencias en la cantidad de participantes en los diferentes talleres, el que no se haya realizado esta actividad con un mayor número de personas posibilita un trato más personal y personalizado entre los participantes y los encargados de dictar el taller.

Finalmente, el componente 3 es aquel en donde las metas alcanzadas se realizaron superando con mayor amplitud aquellas propuestas en el marco lógico. Las tres actividades que componen este tercer componente superaron las expectativas trazadas: 1) en lugar de realizar 1383 horas de asistencia técnica en gestión empresarial a un total de 461 beneficiarios en ambas regiones, se realizaron 1684 horas a un total de 467 beneficiarios, 2) se realizaron 1147 horas de asistencia técnica financiera brindada a un total de 496 beneficiarios en lugar de las 922 horas planteadas inicialmente a un total de 461 beneficiarios, y, finalmente, 3) en lugar de realizar 922 horas de asistencia técnica en herramientas de informática a un total de 461 beneficiarios, se lograron establecer 1096 horas a un total de 487 beneficiarios.

El servicio de asistencia técnica se brindó a cada beneficiario de manera personalizada, 3 horas en promedio, distribuidas a lo largo del acompañamiento. Este estuvo compuesto por los siguientes procesos: 1) establecimiento de citas de acuerdo a la disponibilidad de los beneficiarios para el desarrollo del servicio de asistencia técnica. 2) servicio de asistencia técnica de manera personalizada, 3) registro de la información sobre el trabajo desarrollado con los usuarios en las Fichas de Asesoría, 4) confección de la Hoja de Vida, 5) verificación del negocio y/o domicilio, y 6) aplicación del Diagnóstico Inicial. Como resultado del servicio de asistencia técnica se presentaron 908 planes de negocios en la macro región.

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 concursantes, 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 conocedores del tema, los cuales contribuyeron en cada una

de las ideas expuestas por los participantes. Luego de la elección de los ganadores, el resultado del proceso de sustentación es refrendado a través de actas, en el cual se designa la relación de los ganadores y el monto que se les ha otorgado. 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 y privado, 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 términos generales podemos señalar que los resultados mostrados sustentan la eficacia del proyecto. Cada uno de los componentes ha sido cumplido superando las metas trazadas inicialmente y llegando a presentar un cumplimiento total del 111% de las metas físicas del proyecto.

A pesar de los importantes logros mostrados dentro de cada componente, ciertas actividades no lograron realizarse en su totalidad. Dentro del componente 1, la evaluación de planes de negocio alcanzó el 100% de su cumplimiento únicamente en la región Arequipa, esta situación no se registró para el caso de Puno, en donde solo fueron evaluados 327 de los 342 planes de negocios señalados como meta propuesta dado que, a pesar de haber concluido su Plan de negocio, 89 beneficiarios no se presentaron el día de la sustentación. Es importante señalar que, dentro de los tres componentes, esta fue la única actividad que no logró realizarse en un 100%, mientras que todas las demás, o lograron la meta establecida inicialmente o la superaron ampliamente. Podemos sostener entonces que los resultados planteados en el marco lógico fueron alcanzados, e incluso superados, en el desarrollo del proyecto.

En términos de la calidad de los servicios entregados a los beneficiarios, estos señalaron en las encuestas realizadas lo siguiente tanto para el caso de Puno como para el de Arequipa: 1) más del 96% de los participantes de los talleres se encontraron satisfechos con el conocimiento del expositor sobre los temas tratados, 2) el 89% de ellos se encontró satisfecho con la metodología utilizada, 3) el 87% se encontró satisfecho con la forma de evaluación del proyecto, y 4) el 85% se encontró satisfecho con la duración de la capacitación y asesoría –pregunta que concentró el mayor porcentaje de beneficiarios que consideraron el proyecto como “regular” en lugar de “satisfactorio”.

Finalmente, en relación a los supuestos y riesgos, se tiene el siguiente análisis. En primer lugar, estos fueron contemplados únicamente hasta el nivel de “resultados” en el marco lógico, con lo cual no fueron analizados los posibles cambios que tendría que afrontar el proyecto a nivel de las “actividades”. En segundo lugar, aquellos supuestos señalados en

los distintos niveles en el marco lógico, además de ser adecuadamente identificados, se cumplieron a lo largo del proyecto, por lo cual no fue necesario realizar cambios radicales por parte de la institución ejecutora para poder adaptarse a nuevas situaciones de contexto.

3.3. Eficiencia.

El siguiente cuadro resume el nivel de ejecución financiera de cada componente y para todo el Proyecto⁹.

Cuadro 3. Nivel de ejecución financiera del Proyecto, según componentes

Componentes	Nivel de Ejecución Financiera del Proyecto
Componente 1: Facilitación para el acceso a capital semilla para emprendimientos juveniles	228%
Componente 2: Desarrollo de capacidades en gestión empresarial en la macro región Arequipa – Puno	104%
Componente 3: Acompañamiento y asistencia técnica en la implementación de las iniciativas de negocio en la macro región Arequipa – Puno	105%
Manejo del proyecto	85%
Total del Proyecto	130,5%

Cuadro 4. Nivel de ejecución financiera del Proyecto, según fuentes

Aportes del FE	96%
Aportes de contrapartida	366%
Total del Proyecto	231%

En términos de los avances financieros, es importante señalar que existe una adecuada relación entre los precios presentados para cada actividad y la suma total de cada uno de los componentes en tanto no se han encontrado incongruencias dentro de los mismos. Se nota una diferencia entre el presupuesto previsto para la región Puno en comparación al presupuesto previsto para la región Arequipa en cada una de las actividades de los distintos componentes, lo que demuestra la adecuación del presupuesto a las realidades particulares de cada una de las regiones en cuestión. Con esto se puede hablar de un adecuado manejo y gestión del proyecto y de la información generada por parte de la institución ejecutora.

Lo primero a resaltar en el nivel de ejecución financiera es que el presupuesto previsto para cada uno de los componentes, incluido aquel relacionado con la administración del proyecto, fue superado con el presupuesto ejecutado. Esto significa que para lograr cumplir con las metas establecidas en el marco lógico se tuvo que hacer uso de una mayor cantidad de recursos económicos. Sin embargo, resulta importante recordar que, como vimos en la sección de eficacia, el proyecto logró superar las metas físicas establecidas en un inicio, por lo que este incremento del presupuesto podría vincularse al incremento de dichas metas.

⁹ En el Informe General de Monitoreo se presenta la metodología de cálculo del nivel de ejecución financiera, y en el Anexo 2 del presente informe se muestra, además del nivel de ejecución física para cada actividad, el nivel de ejecución financiera.

Es importante indicar en este punto que, para el caso específico del aporte del FE, se mantuvo incluso por debajo del presupuesto programado, dada una importante reducción de los costos administrativos lo cual se tradujo en un posible incremento en la realización de los otros tres componentes del proyecto. Dentro de los componentes, aquel que tuvo el mayor incremento de presupuesto fue el componente 1, en la actividad “entrega de capital semilla”, en donde se paso de un presupuesto previsto de 1,383,000.00 soles a 3,548,424.71 soles. Este incremento se debe al incremento del presupuesto previsto de la contrapartida, en la cual se estableció una ejecución final de un 366% en relación al presupuesto inicial.

En términos de la justificación del costo de los servicios brindados por el proyecto y su comparación con los montos del mercado local, podemos señalar que la utilización del dinero se dio de manera eficiente. El costo por persona capacitada en el proyecto fue de 1210.79 soles, un costo comparativamente menor en relación a aquel propuesto por otras instituciones especializadas que brindan cursos de capacitación de la misma índole tales como IPAE y la Universidad San Pablo los cuales alcanzan un monto promedio de entre 3000 y 4500 soles.

En relación al monitoreo del proyecto es importante señalar que se han realizado evaluaciones mensuales que han permitido tener un conocimiento más claro acerca del avance real en el cumplimiento de las metas del proyecto. Una evaluación continua, y no únicamente ex post permite realizar modificaciones en aquellas actividades que no están dando los resultados esperados, y poder corregirlas a tiempo. Estas evaluaciones mensuales son, además, presentadas en informes trimestrales, los cuales condensan la información más relevante de todos los informes mensuales y muestran los avances logrados hasta el momento de la evaluación. Todos los informes presentan en el inicio el marco lógico del proyecto, junto con los logros alcanzados hasta el momento; este mecanismo resulta muy importante en tanto permite hacer una evaluación comparativa mes a mes con la cual se puede tener un mejor seguimiento del proyecto. Además, permite identificar aquellas variables relacionadas al proyecto, tanto endógenas como exógenas que promueven un mejor desarrollo en el cumplimiento de las metas previstas.

No obstante la buena calidad del monitoreo del proyecto, sería de gran ayuda si es que este no se basara únicamente en evaluaciones cuantitativas de los logros alcanzados. Un análisis cualitativos de las experiencias de los participantes de los talleres por ejemplo podría ayudar a mejorar el dictado de los mismos con lo cual se podría conseguir el interés de un mayor número de personas; esto sucede con todas las actividades previstas. Para obtener un mejor monitoreo del programa debe haber entonces una combinación de un análisis cualitativo y cuantitativo de las actividades realizadas en el marco del proyecto.

3.4. Resultados / componentes.

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

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

Componente	Definición de los indicadores	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	30	167%
	1.1.3 Desarrollo de charlas de sensibilización	96	150	156%
	1.2.1 Desarrollo de procesos de selección	18	18	100%
	1.3.1 Desarrollo de capacitación en Plan de Negocio	71	73	103%
	1.4.1 Desarrollo de Asistencia Técnica para la elaboración del Plan de Negocio	4480	4483	100%
	1.5.1 Evaluación de planes de negocios	747	734	98%
	1.5.2 Verificación domiciliaria de los ganadores de capital semilla	461	497	108%
	1.5.3 Premiación de ganadores	8	9	113%
	1.5.4 Entrega de capital semilla	461	467	101%
Componente 2: Desarrollo de capacidades en gestión empresarial en la macro región Arequipa – Puno	2.1.1 Taller de Marketing para Pymes	28	30	107%
	2.1.2 Taller de Costos y Finanzas	28	30	107%
	2.1.3 Taller de Tributación y Contabilidad	28	30	107%
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	1383	1684	122%
	3.2.1 Asistencia Técnica financiera	922	1147	124%
	3.3.1 Asistencia Técnica en manejo de herramientas informática - Tics	922	1096	119%

El análisis del avance de los resultados o componentes del proyecto se realiza en base a los resultados obtenidos en los avances físicos y financieros expuestos anteriormente en los cuadros respectivos. En relación a los avances físicos, el total de los tres componentes que conforman el proyecto lograron realizarse superando las expectativas planteadas inicialmente en el marco lógico alcanzando un porcentaje mayor al 100% de cumplimiento. Por su parte, en relación a los avances financieros se produjo un incremento del presupuesto ejecutado en relación al presupuesto programado; sin embargo, este incremento no implica una deficiencia en el planeamiento del proyecto en tanto corresponde a un aumento de las metas físicas establecidas inicialmente. En términos generales, los resultados del proyecto presentan un balance positivo en cuanto a ejecución.

A continuación se presenta un análisis detallado de cada uno de los indicadores de los tres componentes:

- Facilitación para el acceso a capital semilla para emprendimientos juveniles

1.1.1 Reproducción de materiales de difusión: El proyecto contempla como actividad la implementación de 02 módulos de materiales publicitarios con el contenido de volantes, afiches, banner, banderolas y folders tanto para la región Arequipa como para la región Puno. Estos materiales son utilizados por los promotores y asesores para realizar la sensibilización a los beneficiarios en los diferentes distritos de la zona de intervención del proyecto. Esta meta fue alcanzada en un 100%.

1.1.2 Difusión en medios: El proyecto tiene programado el lanzamiento de 18 spot publicitarios para difusión en medios de comunicación, 09 spot publicitarios en la región Arequipa y 09 spot en la región Puno, con la finalidad de conseguir una mayor cantidad de inscritos en los talleres. Esta actividad se realizó con un 67% más de eficiencia en tanto se realizaron 30 spots publicitarios.

1.1.3 Desarrollo de charlas de sensibilización: El proyecto considera realizar 96 charlas de sensibilización, 54 charlas de sensibilización dictados en la región Arequipa y 42 charlas de sensibilización en la región Puno. Al finalizar el proyecto se alcanzaron a realizar 150 charlas en total, 54 más de las planteadas inicialmente.

1.2.1 Desarrollo de procesos de selección: El proyecto tiene programado realizar 18 procesos de selección de beneficiarios, 09 procesos en la región Arequipa y 09 procesos en la región Puno. Esta actividad fue lograda en un 100%.

1.3.1 Desarrollo de capacitación en Plan de Negocio: El proyecto considera la ejecución de 71 talleres (20 horas cada taller), para ser desarrollados en la elaboración de planes de negocio, dirigidos a 1195 jóvenes beneficiarios, desagregados en 41 talleres en la región Arequipa y 30 talleres en la región de Puno. Al finalizar el proyecto, se lograron realizar 2 talleres mas de los planteados inicialmente alcanzando un total de 73 talleres.

1.4.1 Desarrollo de la asistencia técnica para la elaboración del Plan de Negocio: El proyecto tiene previsto desarrollar 4,480 horas de asistencia técnica para la elaboración de planes de negocio para un total de 896 beneficiarios, con 05 horas de duración para cada joven. La distribución es la siguiente 2,430 horas de asistencia técnica para la región Arequipa y 2050 en la región Puno. Al finalizar el proyecto se realizaron 4483 horas de asistencia técnica, tres más de las planeadas en el marco lógico.

1.5.1 Evaluación de Planes de Negocio: El proyecto prevé como meta total la elaboración de 747 planes de negocio, distribuidos en 405 planes de negocio en la región Arequipa y 342 planes de negocio en la región Puno. Al término del proyecto, esta meta no logró ser alcanzada. Del total de los 747 planes de negocio que debieron ser elaborados, solo se lograron a presentar 734, alcanzando entonces un total del 98% del alcance total de esta actividad.

1.5.2 Verificación domiciliaria de los ganadores de capital semilla: Una vez seleccionados a los ganadores de los concursos, estos fueron verificados por los asesores. Las verificaciones se realizaron tanto en domicilios como en los locales de aquellos jóvenes que ya tenían negocios en funcionamiento. El formato que se utilizó fue proporcionado por el CID en donde se recoge y verifica los datos y el aporte propio en bienes valorizados. Esta actividad se realizó superando las metas trazadas inicialmente alcanzando un cumplimiento del 108%.

1.5.3 Premiación de ganadores: Los jóvenes ganadores participaron en las ceremonias de premiación que se realizaron de manera descentralizada en cada región. En estos eventos contaron con la participación de n personalidades del sector público y privado, y captó la atención de los medios de prensa quienes en varias oportunidades sacaron notas sobre los eventos realizados.

1.5.4 Entrega de capital semilla: Al cierre del proyecto se entregaron un total 467 capitales semilla en la macro región, 1% más del total previsto inicialmente. Las acciones previas a este proceso fueron la verificación domiciliaria y la reformulación del cuadro de inversión de acuerdo al aporte aprobado. Posteriormente una vez cumplido el aporte de contrapartida, los jóvenes ganadores presentaron sus proformas y/o cotizaciones para la inversión del fondo.

- Desarrollo de capacidades en gestión empresarial en la macro región Arequipa – Puno

2.1.1 Taller de Marketing para Pymes: Estos cursos fueron desarrollados en las instalaciones de la Oficina del CID Cayma, contando en promedio con la asistencia de 15 jóvenes por cada curso los cuales realizaron ejercicios sobre la simulación del comportamiento del emprendedor en el mercado y la elaboración de la propuesta de material publicitario.

2.1.2 Taller de Costos y Finanzas: Estos cursos fueron programados luego de la fecha de premiación de los ganadores del concurso. Este taller se trabaja en base a un caso práctico impartido por el capacitador del curso desde el cual se les hace armar a los participantes un flujo de caja para el “saldo financiero” y “saldo económico”.

2.1.3 Taller de Tributación y Contabilidad: Este curso se desarrolló con metodologías participativas resaltando las bondades y ventajas de cada uno de los regímenes tributarios, como son el régimen único simplificado (RUS), el régimen especial de renta (RER) y el régimen general (RG). A través de este módulo los jóvenes comprendieron los pasos para formalizarse y lo sencillo del proceso. Finalmente se acotó formas sencillas de manejar la contabilidad en las micro y pequeñas empresas.

Para el caso de los tres tipos diferentes de talleres se estipuló inicialmente la realización de un total de 28 talleres; sin embargo, al término del proyecto se logró incrementar dicho número alcanzando un total de 30 talleres para cada uno de los tipos.

- 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: Este servicio se brindó a cada beneficiario de manera personalizada, 3 horas en promedio, distribuidas a lo largo del acompañamiento. Tuvo dos objetivos principales: brindar a los beneficiarios las herramientas de gestión necesarias para desarrollar y fortalecer su actividad empresarial, y orientar a los beneficiarios para la implementación y fortalecimiento de sus iniciativas empresariales a través de asesorías especializadas. El número de horas de asistencia se incremento en un 22% pasando de 1383 horas a 1684 horas.

3.2.1 Asistencia Técnica financiera: De las 922 horas de asistencia técnica financiera que habían sido programadas como parte del proyecto, se lograron incrementar hasta alcanzar 1147 horas de asistencia brindada a 494 ganadores del concurso.

3.3.1 Asistencia Técnica en manejo de herramientas informática – Tics: De las 922 horas de asistencia técnica en manejo de herramientas informática – Tics que habían sido programadas como parte del proyecto, se lograron incrementar hasta alcanzar 1096 horas de asistencia brindada a 487 ganadores del concurso.

3.5 Aproximación hacia efectos e impactos.

El siguiente cuadro resume el avance alcanzando en los indicadores de fin y propósito del proyecto.

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

Resultado/ Componente	Definición de los indicadores	Meta prevista del proyecto	Meta alcanzado por el proyecto	% alcanzado / previsto
Fin último: Mejora de la calidad de vida de los jóvenes emprendedores en la macro región Arequipa – Puno	Negocios creados durante el desarrollo del proyecto	231	255	110%
	Negocios fortalecidos durante el desarrollo del proyecto	230	212	92%
	Nuevos empleos permanentes generados al término del proyecto	830	905	109%
	Jóvenes aumentan sus ingresos netos mensuales al final del proyecto en un 60%.	461	467	101%
Propósito: Jóvenes aumentan sus ingresos netos mensuales al final del proyecto en un 60%.	Jóvenes capacitados	1195	1316	110%
	Planes de negocio presentados para el Concurso Haz Realidad Tu Negocio	747	908	122%
	Jóvenes acceden a un capital semilla	461	467	101%

Como se ha señalado anteriormente, se han logrado las metas de los resultados esperados del proyecto, para cada uno de sus componentes. Estas han sido cumplidas con un mayor presupuesto que el previsto debido al incremento de las metas iniciales.

En relación al propósito del proyecto, se logró incrementar el número de jóvenes capacitados en un 10%, así como la presentación de planes de negocios para el concurso Haz Realidad tu Negocio en un 22%. Además, 6 jóvenes más de los previstos inicialmente accedieron a un capital semilla. En este sentido podemos afirmar que el proyecto está en condiciones de cumplir con su propósito el “Fomento y desarrollo en emprendimiento y autoempleo juvenil en la macro-región Arequipa-Puno.”

La adecuada implementación de estos indicadores, permitió el alcanzar el fin último del proyecto: Mejora de la calidad de vida de los jóvenes emprendedores en la macro región Arequipa – Puno, medido a través de tres indicadores. En relación al primero, se incremento el numero de negocios creados durante el desarrollo del proyecto de 231 a 255; así mismo, se creación 905 nuevos empleos permanentes al termino del proyecto,

9% más de lo estipulado inicialmente; y 6 jóvenes más de los señalados como meta inicial aumentaron sus ingresos netos mensuales al final del proyecto en un 60%. No obstante estos importantes logros, el proyecto no alcanzó a cumplir con el segundo indicador del fin último del mismo: el fortalecimiento de un número establecido de negocios durante la realización del proyecto en tanto solo alcanzó el 92%. A pesar de ello, podemos afirmar que el proyecto, está en capacidad de contribuir a su fin último: “Mejora de calidad de vida de los jóvenes emprendedores en la macro-región Arequipa-Puno.”

En términos de los factores críticos, cinco han sido los elementos que se han podido identificar como aquellos que promovieron el éxito del logro de los objetivos planteados por el proyecto:

- 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 Puno-Arequipa 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 Arequipa y Puno, el conocimiento y profesionalidad de los asesores, así como del equipo del CID a nivel central, fueron elementos vitales para la adecuada implementación del proyecto.
- Planes de negocio: En relación a las actividades del proyecto, la preparación y posterior presentación y sustentación de los planes de negocios elaborados por los beneficiarios representa un proceso completo de acompañamiento y aprendizaje que permite a los beneficiarios conocer los puntos débiles y las fortalezas de sus proyectos.
- Al respecto se han revisado 6 planes de negocios en los sectores de comercio, producción y servicios. En cuanto a la asesoría frente al mercado se puede señalar dos etapas, la primera antes de ingresar al proceso de asesoría los beneficiarios reciben una capacitación de Plan de Negocios donde uno de los temas que se desarrollan es el mercado para lo cual se ponen como ejemplo varios casos analizando el mercado, la competencia y las 4 Ps de marketing. La segunda etapa, ya en el proceso de asesoría y con el apoyo del asesor el beneficiario desarrolla los siguientes pasos:
 - 1.-Segmentación del mercado al que se va a dirigir, haciendo uso de información estadística publicada por el INEI
 - 2.-Un análisis de la competencia, los productos que ofrecen los precios y la forma de publicidad.
 - 3.-Un análisis de las fortalezas y debilidades del competidor principal.Finalmente un pequeño estudio de mercado elaborado por el beneficiario con el apoyo del asesor a través de una encuesta para conocer la pertinencia del negocio a emprender. Estos procesos, garantizan al beneficiario contar con mejores elementos para iniciar y/o desarrollar su negocio y posicionarse en el mercado.

- **Capital semilla:** La entrega del capital semilla por parte de diferentes contrapartidas permite una mayor vinculación e involucramiento de los distintos actores a nivel local con el proyecto.

Finalmente, 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.

3.6 Aplicación de encuestas a beneficiarios.

Características de los beneficiarios:

Del total de jóvenes participantes en el proyecto el 56% son mujeres a nivel de la macro-región, sin embargo las cifras difieren en relación a cada una de las ciudades: en Arequipa, de acuerdo a los datos de la muestra son el 67% y en Puno sólo el 38%, esta diferencia podría deberse a que en el caso de Puno la mayoría de emprendimientos son familiares y es el varón quien se presenta como líder del negocio.

Respecto a la edad, el porcentaje más alto de participantes se encuentra en el rango de 26 a 30 años, especialmente en Arequipa (57%), mientras que en Puno son los jóvenes entre 23 y 25 años quienes participan en un mayor porcentaje en el proyecto.

En cuanto a los niveles de educación el 40% de participantes tiene secundaria completa ya sea escolarizada (30%) u ocupacional (10%) El 60% tienen estudios a nivel superior, siendo la educación superior no universitaria completa el rubro en el que participan el mayor porcentaje de personas (22%). En el caso de la variable educación no se observa diferencias significativas entre las regiones.

Continuando con el perfil de los participantes en el proyecto el 76% habla castellano, el 21% quechua y el 3 % aymara. Ciertamente por regiones se observan diferencias, el Puno el 24% son quecha hablantes y en Arequipa el 19%.

Se puede concluir que el perfil de los participantes del proyecto es el siguiente: jóvenes con un promedio de edad de 26 años, la mayoría mujeres con un nivel educativo por encima de la secundaria completa y de habla castellana. Si se analiza incorporando la variable "Acceso al capital semilla" aumenta el número de mujeres participantes respecto al de los varones y de la población de habla castellana, el nivel educativo promedio se mantiene.

Cuadro 7. Distribución de los emprendedores por sexo

7.1 A nivel de la macro-región

Sexo		
	Frecuencia	%
Masculino	59	44.0
Femenino	75	56.0
Total	134	100.0

7.2 A nivel de cada departamento

Sexo	Departamento			
	Arequipa		Puno	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Masculino	28	33.33	31	62.00
Femenino	56	66.67	19	38.00
Total	84	100.00	50	100.00

Cuadro 8. Distribución de los emprendedores por edad

8.1 A nivel de la macro-región

Edad		
	Frecuencia	%
De 18 a 21	33	24.6
De 22 a 25	39	29.1
De 26 a 30	62	46.3
Total	134	100.0

8.2 A nivel de cada departamento

Edad	Departamento			
	Arequipa		Puno	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
De 18 a 21	19	22.62	14	28.00
De 22 a 25	17	20.24	22	44.00
De 26 a 30	48	57.14	14	28.00
Total	84	100.00	50	100.00

Cuadro 9. Distribución de los emprendedores según lengua materna

9.1 A nivel de la macro-región

Idioma		
	Frecuencia	%
Quechua	28	21.1
Aymara	4	3.0
Castellano	101	75.9
Total	133	100.0

9.2 A nivel de cada departamento

Idioma	Departamento			
	Arequipa		Puno	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Quechua	16	19.05	12	24.49
Aymara	1	1.19	3	6.12
Castellano	67	79.76	34	69.39
Total	84	100.00	49	100.00

Cuadro 10. Distribución de los emprendedores según nivel educativo

10.1 A nivel de la macro-región

Nivel Educativo		
	Frecuencia	%
Secundaria incompleta	5	3.7
Secundaria completa	41	30.6
Ocupacional incompleta	2	1.5
Ocupacional completa	13	9.7
Superior no universitaria incompleta	12	9.0
Superior no universitaria completa	29	21.6
Superior universitaria incompleta	17	12.7
Superior universitaria completa	15	11.2
Total	134	100.0

Características laborales de los trabajadores dependientes:

Respecto al perfil laboral cerca del 90% se encuentra trabajando de este total el 11% trabajan y estudian. Se observan diferencias entre ambas ciudades, en Arequipa el 88% sólo trabajan y el 7% trabajan y estudian. En Puno el 77% sólo trabajan y el 18% trabajan y estudian, la diferencia podría deberse al factor edad vinculado a la educación, el Puno la edad promedio de los participantes es menor a la de Arequipa y es probable que por ello aún se encuentren estudiando.

Del total de participantes el 86% son dueños de la empresa y sólo el 14% son trabajadores. Si se observa los datos según acceso al capital semilla el 99% son dueños de la empresa.

Del grupo de participantes que se definen como trabajadores dependientes (20 casos) sus ocupaciones se concentran en los grupos de vendedores (40%) y obreros (30%), de ellos el 70% no tiene contrato de trabajo y el 80% no accede a ningún tipo de seguro de salud, lo que expresa las condiciones precarias en las que laboran estos trabajadores y sus deseos de calificarse para desarrollar nuevos emprendimientos. Respecto a los ingresos de estos trabajadores el promedio en la macro-región es de 919 soles y no hay diferencia entre los ingresos de los trabajadores de Arequipa y Puno.

Cuadro 11. Situación laboral actual

11.1 A nivel de la macro-región

Situación actual		
	Frecuencia	Porcentaje
Trabajando y estudiando	15	11.2
Solo trabajando	111	82.8
Solo estudiando	5	3.7
Ni trabajando ni estudiando	3	2.2
Total	134	100.0

11.2 A nivel de cada departamento

Situación actual	Departamento			
	Arequipa		Puno	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Trabajando y estudiando	6	7.14	9	18.00
Solo trabajando	74	88.10	37	74.00
Solo estudiando	2	2.38	3	6.00
Ni trabajando ni estudiando	2	2.38	1	2.00
Total	84	100.00	50	100.00

Cuadro 12. Propiedad del negocio

12.1 A nivel de la macro-región

Dueño o terceros		
	Frecuencia	%
Soy el dueño	108	85.7
Para terceros familiares	4	3.2
Para terceros no familiares	14	11.1
Total	126	100.0

Cuadro 13. Ocupación principal

13.1 A nivel de la macro-región

Ocupación principal (Dependiente)		
	Frecuencia	%
Vendedor	8	40.0
Administrador	1	5.0
Contador	1	5.0
Obrero	6	30.0
Otro	4	20.0
Total	20	100.0

Cuadro 14. Modalidad de contrato de trabajo

14.1 A nivel de la macro-región

Contrato de trabajo		
	Frecuencia	%
Si	6	30.0
No	14	70.0
Total	20	100.0

Cuadro 15. Acceso a seguro de salud

15.1 A nivel de la macro-región

Seguro de Salud		
	Frecuencia	%
Si	4	20.0
No	16	80.0
Total	20	100.0

Cuadro 16. Nivel de ingresos mensual promedio

16.1 A nivel de la macro-región

Ingreso Mensual		
	Frecuencia	%
300	1	5.6
400	2	11.1
600	1	5.6
700	1	5.6
800	4	22.2
850	1	5.6
900	1	5.6
1000	2	11.1
1200	2	11.1
1500	2	11.1
1800	1	5.6
Total	18	100.0

16.2 Promedio de la macro-región

Ingreso Mensual	
N	18
Media	919.00

16.3 Por departamento

	Departamento			
	Arequipa		Puno	
	Recuento	Media	Recuento	Media
Ingreso Mensual	13	919	5	920

Antecedentes del emprendimiento y características laborales de los emprendedores:

De los emprendedores participantes en el proyecto más del 50% proviene de familia con negocios propios. En el caso de Arequipa, el 63% proviene de familiares con negocios, porcentaje más alto que en Puno (40%). De este grupo de participantes el 60% ha trabajado en los negocios de su familia, de ellos sólo el 16% recibía una remuneración, el 60% recibía propinas y el 22% eran trabajadores no remunerados.

De acuerdo a la información proporcionada por los emprendedores en las entrevistas a profundidad y en los 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 sólo 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.

Cuadro 17. Negocios familiares

17.1 A nivel de la macro-región

¿Algún familiar ha tenido un negocio o taller?		
	Frecuencia	%
Si	73	54.5
No	61	45.5
Total	134	100.0

17.2 A nivel de cada departamento

¿Algún familiar ha tenido un negocio o taller?	Departamento			
	Arequipa		Puno	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Si	53	63.10	20	40.00
No	31	36.90	30	60.00
Total	84	100.00	50	100.00

Cuadro 18. Participación en el negocio familiar

18.1 A nivel de la macro-región

¿Trabajaste en dicho negocio o taller?		
	Frecuencia	%
Si	49	64.5
No	27	35.5
Total	76	100.0

Cuadro 19 Tipo de remuneración en el negocio familiar

19.1 A nivel de la macro-región

El trabajo era remunerado		
	Frecuencia	%
Si	8	16.3
No, solo recibía propinas	30	61.2
No recibía remuneración ni propinas	11	22.4
Total	49	100.0

Los emprendedores y sus emprendimientos:

Los emprendedores son en su mayoría (89%) dueños del negocio, el resto tienen socios familiares. Aquellos participantes que no han tenido acceso al capital semilla sólo son dueños el 72%, el 27% tiene socios familiares. Si se analiza por ciudades la característica de acuerdo a la propiedad son también diferentes, en Puno participa un mayor porcentaje de emprendimientos familiares (13%) en Arequipa sólo 8%.

En relación al acceso a la formalidad, el 15% son formales, de ellos 4% tienen RUC y 11% están inscritos en el régimen especial, la gran mayoría son negocios informales (83%). Los emprendedores señalan que el proceso de formalización constituye una preocupación en una segunda etapa cuando el negocio empieza a crecer, al inicio la sostenibilidad y el mercado son las preocupaciones más importantes.

Respecto a la participación en actividades económicas la distribución es: comercio (40%) producción (40%) y servicios (20%), la distribución varía según el acceso al capital semilla, los que han accedido a este beneficio, de aquellos que no accedieron al capital semilla sólo el 5% se encuentran en el sector servicios, los que accedieron son más del 23%. Si se evalúa la participación por regiones en Arequipa el mayor porcentaje de participantes en el proyecto son del sector comercio (46%) en Puno se encuentran en el sector producción.

La distribución observada responde a la estructura económica de ambas regiones, Juliaca es una zona prioritariamente productora y Arequipa comercial, por tanto no es de extrañar las diferencias en relación a las actividades económicas. La participación por sexo es también diferente, en el caso de los varones, la mayor participación se da en el sector producción: 51%, las mujeres desarrollan sus emprendimientos prioritariamente en el sector comercio: 51%, de acuerdo a lo informado en las entrevistas, las mujeres eligen

el sector comercio en primer lugar porque lo pueden desarrollar en casa cubriendo también en muchos de los casos la responsabilidad de la casa y los niños y en segundo lugar porque no se necesita conocimientos muy especializados para este negocio.

Respecto a los ingresos, los ingresos mensuales por ventas alcanzan los 1888 soles promedio a nivel de la macro-región. En el sector comercio la media es de 1409 soles, las ganancias son de 697 soles en promedio y de ello se reinvierte cerca del 70%(470 soles en promedio) En el sector producción las ventas se elevan a 2343 soles promedio mensual, las ganancias son de 764 soles y la inversión promedio alcanza los 434 soles. En el caso del sector servicios el promedio de ventas es de 1964 soles y las ganancias señaladas por los entrevistados son de 893 soles en promedio.

Si se observa los ingresos por ventas de los emprendedores que provienen de familias con negocios frente a aquellos cuyas familias no han tenido negocios (y por lo tanto los emprendedores no tienen la experiencia familiar) vemos diferencias notables respecto al nivel de ventas: los primeros tienen un nivel de ventas mensual promedio de 2068 soles frente a 1680 de los segundos, lo que confirma lo señalado por el equipo del CID que aquellos que provienen de empresas familiares tienen mayores probabilidades de contar con emprendimientos más estables y sostenibles.

Expectativas sobre el futuro del negocio:

Un aspecto muy interesante respecto a los emprendedores entrevistados es como miran su negocio en los próximos dos años. Respecto a la continuidad del emprendimiento, el 76% señala que se mantendrá en el mismo negocio en los próximos dos años, el resto señala que podría cambiar de rubro si fuera necesario. Respecto al futuro de las ventas se observa un gran optimismo, el 100% de los encuestados respecto al nivel de ventas considera que le irá mucho mejor y/o mejor, ninguno piensa que su nivel de ventas será el mismo o le irá peor. La información señalada varía entre quienes han accedido al capital semilla frente a aquellos que no han tenido acceso, en el primer caso las expectativas de mejorar las ventas son más altas. Los datos señalados 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 sólo 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, los emprendedores puneños tiene mayores expectativas de frente a la mejora del negocio en los próximos dos años: 73% respondieron que en los próximos dos años el negocio estará mucho mejor, frente a un 62% de los arequipeños. Probablemente ello responda a que la población juliaqueña tiene una cultura de negocios muy arraigada, con diversos circuitos empresariales que cruzan las fronteras de Bolivia y Chile, frente a los arequipeños que tienen un movimiento comercial más local.

Habría que resaltar de acuerdo a la información obtenida en la encuesta el espíritu empresarial positivo de los jóvenes emprendedores que han participado en el proyecto. Un factor muy importante del espíritu positivo y de su seguridad frente al futuro del

emprendimiento tiene que ver con los instrumentos, herramientas y productos recibidos durante el proyecto así como por el acompañamiento y asesoría factores que garantizan la sostenibilidad y estabilidad del proyecto.

Cuadro 20. Negocios por tipo de actividad

20.1 A nivel de la macro-región

Actividad económica del negocio		
	Frecuencia	%
Comercio	44	40.7
Producción	43	39.8
Servicios	21	19.4
Total	108	100.0

Cuadro 21. Ingresos según tipo de negocios familiares

Ingresos	Fam. Con negocios	Fam. Sin negocios	Total
Ventas promedio mensual, soles	2,069	1,680	1,888

Cuadro 22. Actividad del negocio según ingresos

Tipo de actividad	Ventas promedio	Ganancias promedio	Reinversión promedio
Comercio	1,410	697	472
Producción	2,343	764	434
Servicios	1,964	762	533
Total	1888	762	446

Cuadro 23. Distribución de los negocios según propiedad del mismo

23.1 A nivel de la macro-región

Dueño o socio		
	Frecuencia	%
Soy el único dueño	96	88.9
Tengo socios familiares	11	
Tengo socios no familiares	1	.9
Total	108	100.0

Cuadro 24. Nivel de formalidad de los negocios

24.1 A nivel de la macro-región

Negocio RUC		
	Frecuencia	%
Si, régimen general	4	3.7
Si, régimen simplificado	2	1.9
Si, régimen especial	12	11.1
No	90	83.3
Total	108	100.0

Cuadro 25. Expectativas sobre el futuro del negocio

25.1 A nivel de la macro-región

¿Cree que dentro de 2 años seguirá teniendo un negocio propio?		
	Frecuencia	%
Si, el mismo	82	75.9
Si otro pero el mismo rubro	18	16.7
Si otro y en diferente rubro	8	7.4
Total	108	100.0

Cuadro 26. Expectativas de ventas

26.1 A nivel de la macro-región

Niveles de ventas de acá a 2 años		
	Frecuencia	%
Mucho mejor	72	66.7
Mejor	36	33.3
Igual	108	100.0

Participación de los beneficiarios en el proyecto:

La selección y focalización de los beneficiarios constituye un área del proyecto en la que el CID ha tenido especial cuidado para llegar a la población objetivo, de acuerdo a lo señalado por el director del proyecto.

En el caso de la macro-región y con la experiencia desarrollada han difundido el proyecto a través de diversos medios: volantes y folletos repartidos principalmente en los mercados y municipios, radio, televisión, prensa y charlas informativas en el propio local del CID

De las estrategias mencionadas la de reparto de folletos y volanteo ha sido aquella a través de la cual un mayor número de participantes han conocido el proyecto, la radio fue también un importante instrumento de información para los jóvenes emprendedores.

En la ciudad de Arequipa el porcentaje más alto de emprendedores se enteraron del proyecto a través de volantes en los mercados y en los institutos donde estudiaban (42%) mientras que en Puno la estrategia de difusión del proyecto de mayor éxito ha sido la radio y la TV (42%), en segundo lugar se encuentran los volantes y folletos.

Si observamos la información de acuerdo a la variable sexo, la radio y la TV son los medios de mayor impacto para el caso de los varones (34%) en el caso de las mujeres los volantes y folletos: 41%.

En ambas ciudades, de acuerdo a las entrevistas realizadas, los municipios jugaron un papel importante en la difusión del proyecto.

Cuadro 27. Medios de difusión del proyecto

27.1 A nivel de cada departamento

¿Cómo te enteraste del proyecto?	Departamento			
	Arequipa		Puno	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Volantes / Folletos	36	42.86	11	22.00
Radio / Tv / Prensa	16	19.05	21	42.00
Amigos / Familiares / Vecinos	18	21.43	8	16.00
Charla informativa	6	7.14	10	20.00
Ministerio de Trabajo	0	.00	0	.00
Otros	8	9.52	0	.00
Total	84	100.00	50	100.00

Comentarios al proyecto desde el punto de vista de los emprendedores:

Algunas de las preguntas de opinión realizadas a los emprendedores encuestados estuvieron relacionadas con el nivel de satisfacción respecto a la calidad profesional y didáctica de los expositores. Al respecto, a la pregunta sobre el conocimiento del expositor acerca de los temas tratados, el 97% respondió que se encontraba satisfecho, a nivel de cada una de las regiones las respuestas son similares, declaraciones que coinciden con las proporcionadas en las entrevistas a profundidad donde señalan el alto nivel profesional y personal de los profesionales en la capacitación y asesoría.

En cuanto a la metodología utilizada, el porcentaje de satisfacción es mayor al 90%, lo mismo sucede respecto a las evaluaciones realizadas durante el proyecto: 90%. Acerca de la duración de la capacitación el 86% está satisfecho.

Cuadro 26. Satisfacción en torno a los conocimientos del expositor, la metodología, las formas de evaluación y la duración de la capacitación y la asesoría

28.1 A nivel de la macro-región

Conocimiento del expositor sobre temas tratados		
	Frecuencia	%
Satisfecho	123	96.9
Regular	4	3.1
Total	127	100.0

Metodología utilizada		
	Frecuencia	%
Satisfecho	115	90.6
Regular	12	9.4
Total	127	100.0

Forma de evaluación		
	Frecuencia	%
Satisfecho	114	89.8
Regular	13	10.2
Total	127	100.0

Duración de la capacitación y asesoría		
	Frecuencia	%
Satisfecho	109	85.8
Regular	18	14.2
Total	127	100.0

Siguiendo con las preguntas de opinión, en la encuesta se plantean un conjunto de afirmaciones sobre los conocimientos adquiridos por los entrevistados para crear sus negocios y para identificar sus necesidades. En todas ellas más del 90% de entrevistados responde estar de acuerdo con la afirmación, respuesta que coincide también con las entrevistas a profundidad realizadas donde los emprendedores apreciaban enormemente los conocimientos adquiridos para desarrollar y /o fortalecer sus negocios.

Otro conjunto de afirmaciones tiene que ver con la claridad y precisión de la información entorno temas como la búsqueda de financiamiento, la manera como identificar las fortalezas y debilidades del negocio y como buscar clientes (mercados) y proveedores. Respecto a estas afirmaciones el porcentaje de aprobación es también muy alto, alcanzando el 99% en lo referente a la identificación de fortalezas y debilidades, sólo en el tema de financiamiento la aprobación no llega a alcanzar el 90% quedándose 87% porcentaje también alto de aprobación.

En relación a la calidad de las herramientas de gestión brindadas por el equipo del CID a los emprendedores en los temas de marketing, costos, finanzas, tributación, contabilidad y tecnología de la información los resultados de la encuesta confirman lo señalado en las entrevistas y lo observado en las empresas visitadas: los jóvenes aplican y manejan bien

las herramientas de gestión otorgadas por el proyecto. Son jóvenes emprendedores motivados, interviene con seguridad y muestran confianza en el futuro de la empresa.

Asimismo y dado el alto nivel de aprecio sobre la capacitación, asesorías y metodologías recibidas los jóvenes solicitan un período mayor de acompañamiento del proyecto en sus negocios.

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	119	93.70	8	6.30	0	.00	127	100.00
El proyecto me brindó los conocimientos necesarios para identificar las necesidades del negocio	122	96.06	5	3.94	0	.00	127	100.00
El proyecto me brindó información clara y precisa sobre cómo formalizar el negocio	115	91.27	11	8.73	0	.00	126	100.00
El proyecto me brindó información clara y precisa sobre cómo buscar financiamiento	110	87.30	16	12.70	0	.00	126	100.00
El proyecto me brindó información clara y precisa sobre cómo identificar fortalezas y debilidades	126	99.21	1	.79	0	.00	127	100.00
El proyecto me brindó información clara y precisa sobre cómo buscar nuevos clientes y/o acceder a nuevos mercados	120	94.49	7	5.51	0	.00	127	100.00
El proyecto me brindó información clara y precisa sobre cómo buscar nuevos proveedores	112	88.19	13	10.24	2	1.57	127	100.00
El proyecto me brindó las herramientas adecuadas en marketing para una mejor gestión de mi negocio	123	96.85	4	3.15	0	.00	127	100.00
El proyecto me brindó las herramientas adecuadas en costos y finanzas para una mejor gestión de mi negocio	123	96.85	4	3.15	0	.00	127	100.00
El proyecto me brindó las herramientas adecuadas en tributación y contabilidad para una mejor gestión de mi negocio	114	89.76	12	9.45	1	.79	127	100.00
El proyecto me brindó las herramientas adecuadas en TICS para una mejor gestión de mi negocio	116	91.34	8	6.30	3	2.36	127	100.00

En tanto a las sugerencias que plantean los participantes son dos los temas más importantes que solicitan se desarrollen en futuros proyectos: mejorar la capacitación y asistencia técnica: 28% e incrementar el capital semilla: 19%.

Cuadro 30 ¿Qué sugerencias haría para futuros proyectos similares?

Sugerencias para el proyecto		
	Frecuencia	%
Facilitar el acceso a capacitación, financiamiento o crédito	16	12.0
Mayor capital semilla	26	19.5
Mejorar las capacitaciones y asistencia técnica	38	28.6
Fomentar la participación de un mayor número de personas	7	5.3
Que el proyecto dure más tiempo	12	9.0
Promover y facilitar la asociatividad	1	.8
Promover ferias o ruedas de negocio	2	1.5
Todo está correcto	22	16.5
Que hayan mas premios y beneficios	1	.8
Continuar con el apoyo a los emprendedores y empresarios	2	1.5
Fomentar la continuidad del proyecto con los mas jóvenes	1	.8
Apoyar y promover la difusión del proyecto	5	3.8
Total	133	100.0

3.7 Resumen de matriz de indicadores prioritizados

Jerarquía de Objetivos	Indicadores Objetivamente Verificables (*)	Meta propuesta	Meta lograda	%
Fin: Mejora de calidad de vida de los jóvenes emprendedores en la macro región Puno – Arequipa	Incremento en los ingresos netos mensuales: Indicador 1: Jóvenes aumentan sus ingresos netos mensuales al final del proyecto en un 60%	461	467	101
	Mejoran ingresos inicial vs final	\$570	\$895	157
Propósito: Fomento y desarrollo en emprendimiento y autoempleo juvenil en la macro región Puno - Arequipa	Número de negocios funcionando en el primer año de su creación	S.I.	S.I	S.I
	Número de empleos permanentes generados al término del proyecto	830	845	102
	Incremento en las ventas netas mensuales de los negocios inicial vs final	\$1,188	\$2,104	1.77
	Incremento en la tasa de formalización de los negocios	S.I.	S.I.	S.I.
	Incremento en la tasa de acceso a los servicios financieros de los negocios	S.I.	S.I.	S.I.
	Número de beneficiarios con motivaciones y competencias personales y emprendedoras para iniciar o mejorar sus negocios	747	908	1.216
Indicadores de Resultados				
Componente 1: Facilitación para el acceso a capital semilla para emprendimientos juveniles	Número de negocios creados durante el proyecto	231	255	110
	Número de negocios fortalecidos durante el proyecto	230	212	92
	Número de beneficiarios capacitados y asesorados en la elaboración de planes de negocio.	869	965	108
	% de beneficiarios capacitados y asesorados en la elaboración de planes de negocio, que presentaron uno en el marco del concurso Haz Realidad Tu Negocio.	83%	94%	113
	Número de beneficiarios que accedieron a capital semilla.	461	467	101
Componente 2: Desarrollo de capacidades en gestión empresarial	Número de beneficiarios que reciben capacitación en marketing para PYMES, Costos y Finanzas, y Tributación y Contabilidad.	461	467	101
Componente 3: Acompañamiento y asistencia técnica en la implementación de las iniciativas de negocio	Número de beneficiarios que reciben asistencia en gestión empresarial	461	467	101
	Número de beneficiarios que reciben asistencia técnica financiera	461	494	107
	Número de beneficiarios que reciben asistencia técnica en alfabetización digital	461	487	106
	% de beneficiarios que accedieron a capital semilla y asistencia técnica, que lograron crear o fortalecer sus negocios	100%	100%	100

3.8. Aproximación hacia la sostenibilidad del proyecto

Con el fin de evaluar la sostenibilidad del proyecto se ha identificado cuatro componentes: Social, analizando el punto de vista y las perspectivas de los beneficiarios. Político, tomando en cuenta la mirada de los gobiernos regionales y municipales, niveles de gobierno más cercano a la población objetivo y con capacidad de diseñar políticas de empleo y emprendimiento hacia los jóvenes. Económico en relación a los resultados

observados por las empresas. Metodológico teniendo en cuenta el potencial para la continuación en el uso de los instrumentos diseñados y de las prácticas desarrolladas luego de haber concluido el proyecto.

“El CID resume en pasos fáciles el camino a seguir como emprendedor, el acompañamiento es clave, los asesores son de gran calidad profesional y personal, terminan siendo nuestro confidentes (...) nos dan el empujón para tomar decisiones (...)”
- Shelton Rentería, emprendedor arequipeño en el rubro de cerveza artesanal.

Desde la perspectiva del componente social, se ha observado como resultado de la evaluación y de las entrevistas realizadas que los beneficiarios han demostrado un real interés por el proyecto, que este les ha dado muy buenos resultados particularmente respecto a la sostenibilidad a futuro de los emprendimientos. Los beneficiarios entrevistados y los participantes en los Focus señalan que la capacitación es un elemento clave, que a diferencia de otros programas los cursos son concretos y responden a las necesidades de gestión, de información y de marketing de los jóvenes emprendedores. Otro factor clave para la sostenibilidad futura del negocio es la motivación, los jóvenes señalan que cuando inician la experiencia con el CID son tímidos y tienen miedo de dar el paso a la formación de la empresa sin embargo los profesores y los asesores les dan seguridad, les entregan herramientas importantes de gestión y la información necesaria para darle continuidad al proyecto. En los Focus los participantes señalaban que el equipo profesional era de primer nivel y que les daban mucho apoyo.

El capital semilla es también un instrumento fundamental para el inicio y la sostenibilidad del proyecto, más aún en la medida que les enseña a correr riesgos ya que tienen que invertir también de su propio capital.

El alto nivel de calidad del equipo del proyecto, su coherencia interna, la capacidad de gestión y la experiencia institucional son factores que garantizan que el proyecto tanto desde la perspectiva del enfoque como la metodología y las herramientas tendrán a futuro resultados exitosos.

Sin embargo y con respecto a la sostenibilidad hay un factor que puede afectar el logro de este objetivo, es el tiempo de duración, un año para lograr formar emprendedores exitosos queda muy corto, el acompañamiento es clave y tres meses no bastan, este problema lo señalaban tanto los beneficiarios como el equipo quienes sugerían ampliar a 24 ó 36 meses el período de duración dando por lo menos un año para el acompañamiento y la asesoría especializada, de tal manera que pudieran superar el primer año de funcionamiento, período clave para proyectarse a futuro.

“El trabajo concertado con el CID para el programa Haz Realidad mi Negocio ha sido un gran acierto del municipio. Nuestra prioridad en la gerencia de Desarrollo Social y Económico es ahora el desarrollo de emprendedores” - Sra. Luz María Soria, gerente de desarrollo Económico y social del municipio de Socabaya, Arequipa.

Desde la perspectiva de las políticas, 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.

En el municipio de Socabaya donde se ha venido trabajando con el proyecto señalan que el CID al trabajar en conjunto con los municipios y otras instituciones públicas y privadas fortalece la sostenibilidad de los emprendimientos, amplía la cobertura del proyecto y lo hace más eficiente. Como resultado del trabajo realizado con el proyecto ha preparado un programa de sostenibilidad con dos líneas: capacitación y asesoría por rama de actividad. El programa se inicia en julio del 2013.

El municipio de Cayma luego de trabajar con el CID en el proyecto Haz realidad tu negocio tiene proyectado jugar un rol promotor de emprendimientos para jóvenes y está en la búsqueda de fondos para trabajarlo con el apoyo del CID.

“Con el capital semilla me compré una máquina remalladora chompera, mis productos tuvieron un mejor acabado, soy más eficiente y la mercadería se vende a mejores precios que antes, todo gracias al proyecto y al asesoramiento del equipo del CID” - Rafael Condori, confeccionista.

En el marco de la sostenibilidad económica, podemos mencionar que el proyecto ha tenido como resultado entre sus beneficiarios directos mejorar sus niveles de ingresos, conocer mejor el mercado, mejorar la gestión del emprendimiento y sobretodo medir sus riesgos. Es el caso del confeccionista de ropa para niños Rafael Condori quien se inició en el negocio de confección de ropa de niños con el capital semilla porque su papá era vendedor de la ropa en el mercado local, un año después de iniciado el negocio cuenta con la remalladora chompera comprada con el capital semilla y con una bordadora cuyo costo supera los 10,000 dólares pues ahora son socios con el padre ha contratado dos ayudantes no sólo ha ampliado su mercado si no que da servicios de bordado a terceros. Así como Rafael se observa a través de las entrevistas que los emprendedores formados por el proyecto no sólo han mejorado su gestión empresarial y sus ingresos, también cuentan con mejores herramientas de información, manejan TICs. Su capital se ha fortalecido y sus expectativas frente a su futuro son positivas.

“Los emprendedores formados por el proyecto no son emprendedores cualquiera, saben bien que tienen que ser cada vez mejor, hacer el trabajo con mística pero también con conocimiento de la realidad, las herramientas proporcionadas por el proyecto son armas de progreso para toda su vida empresarial (...) les ha cambiado la vida” - Hermano José, Iglesia de los Santos de los Últimos Días, Puno.

Desde el punto de vista de la metodología, el paquete de herramientas proporcionado por el proyecto constituye como dice el hermano José un arma fundamental para la sostenibilidad de los proyectos empresariales.

De acuerdo a la información recibida en las reuniones de Focus con los emprendedores, a la visita a las empresas y a las entrevistas a profundidad con las instituciones aliadas las herramientas son muy valoradas y forman parte del trabajo a diario del emprendedor.

La capacitación en gestión les ha permitido armar su estructura de costos y evaluar los gastos, el conocimiento lo proporcionan los especialistas del proyecto de manera

concreta y precisa, el manejo de internet para consultas y ampliación del mercado constituye una herramienta fundamental para ampliar el negocio, conocer el mercado y la competencia, el capital semilla es muy importante para iniciar el negocio aunque hay que saber manejarlo, la asesoría y el acompañamiento han sido fundamentales para motivar a los emprendedores, fortalecer el negocio y vencer la timidez.

Cuadro 31. Posibilidades de impacto y sostenibilidad: Proyecto Haz Realidad tu negocio, Arequipa y Puno

Criterios a evaluar	Evaluación del monitor sobre el impacto y la sostenibilidad
Impacto	Muy alta
Sostenibilidad	Alta

La sostenibilidad podría pasar a nivel muy alto si el proyecto a futuro tuviera una mayor duración, el corto acompañamiento pareciera Debilita el sostenimiento.

3.9. 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 forma del contexto en el que se repliquen y las posibilidades de adaptarlo a la cultura local, las características de la población y los emprendedores.

Desde la perspectiva de la macro-región Arequipa-Puno, de acuerdo con las entrevistas realizadas a los agentes del sector público, beneficiarios y otros actores en el marco de la evaluación, el proyecto debe ser asumido a nivel regional y/o provincial y distrital como una experiencia que puede constituirse en 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 la calidad del empleo de la población joven y su calidad de vida.

Los resultados del proyecto y la experiencia del CID en materia de emprendimientos juveniles garantizan que es este el momento de aplicar políticas públicas que beneficien a una cobertura amplia 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.

El CID cuenta con una propuesta metodológica con atributos muy interesantes para el diseño de políticas de capacitación:

- La capacitación se entrelaza con la asistencia técnica, son parte de la misma lógica formativa. La capacitación por sí sola no tiene impacto en la tasa de creación y en la tasa de permanencia de los negocios.
- Los materiales de capacitación están claramente diferenciados de acuerdo a los objetivos pedagógicos según el estadio de desarrollo de la empresa.
- Está orientada a resultados medidos, en primera instancia, por productos de capacitación según unidad temática y, en segunda instancia, por las tasa de concretización y tasas de permanencias de negocio.
- La metodología de capacitación conlleva a involucrar activamente al alumno quien es el protagonista y centro de la intervención.
- Considera al alumno bajo la perspectiva de la coherencia entre la persona y el proyecto de negocios en concreto. No se concentra excesivamente en el lado psicológico-personal o, en el otro extremo, en el lado financiero. Busca que haya un equilibrio entre ambos.
- Toma en cuenta las particularidades y heterogeneidad del emprendedor quien busca primero que nada la utilidad práctica de la capacitación, dispone de poco tiempo para formarse, desconfía de la teoría así como del docente puramente académico y se desenvuelve en un entorno muy cambiante de constante incertidumbre en donde están en juego sus recursos, su patrimonio y la confianza en sí mismo.
- La estrategia de intervención y la organización del servicio tienen como un pilar importante el perfil de los docentes. En el CID estos son por lo general personas con experiencia en negocios o en su defecto en trabajos independientes vinculados al mundo de los negocios. Otro pilar importante es la flexibilidad en la organización del servicio. Los cursos o talleres se organizan en función a los horarios de los usuarios y se combinan diversas técnicas pedagógicas siendo la de tipo práctico las predominantes. Es esta, desde la perspectiva de la evaluación, una razón que explica la alta participación de la mujer en el proyecto.

Respecto a los docentes, estos han sido seleccionados en función de su experiencia. El perfil del docente es el siguiente:

- Formación: debe tener una formación básica sólida ya sea en administración de empresas, contabilidad ó economía, con título de licenciado aunque en algunos casos se acepta docentes con nivel técnico pero de mucha experiencia como empresarios.
- Experiencia general: referida a los años de actividad laboral. Deben acreditar experiencia en docencia, asesoría y tutoría.
- Experiencia específica en actividades laborales realizadas de manera independiente o en negocios propios.
- Rasgos personales: los docentes deben tener rasgos emprendedores, capacidad de asumir riesgos, liderazgo, motivación de logros.

. Si comparamos la metodología del CID con las metodologías que ha venido usando tanto PROJOVEN (programa previo a Jóvenes a la Obra) como Jóvenes a la Obra: las de la OIT: GIN (genera tu idea de negocio) ISUN (inicia tu negocio) y las de IPAE y ESAN sobre planes de negocio, podemos señalar que estas se concentraron más en la fase previa a la creación de los negocios, no se hizo seguimiento a los resultados y no hubo capital semilla. El objetivo es más que nada capacitar a un volumen grande de jóvenes que están iniciando sus cursos en capacitación técnica de corta duración

Desde la perspectiva de la consultoría las diferencias entre la metodología del CID y las otras mencionadas son:

- El perfil de usuarios: el CID se concentra en un público cuya probabilidad de crear un negocio es mayor. Las otras instituciones capacitan a los jóvenes en general.
- El objetivo: el CID busca promover la creación de negocios sostenibles identificando, formando y acompañando a emprendedores en una lógica de fortalecer sus competencias para crear y gestionar negocios. Las otras instituciones buscan despertar motivaciones y actitudes favorables a la creación de negocios y/o formar competencias básicas en emprendimiento.

- El énfasis: El CID pone el énfasis en realizar una adecuada focalización e identificación de usuarios para luego formar y acompañar a los jóvenes en la creación y gestión de sus negocios por lo menos durante 4 meses. Las otras organizaciones no lo hacen y algunas están comenzando a brindar asistencia técnica puntual no más allá de 2 meses. Siguen concentrando la mayor parte de sus recursos en capacitar en planes de negocios y actitudes emprendedoras.

- El impacto: el CID, de acuerdo a las entrevistas realizadas a los responsables de capacitación, mide sobre todo la tasa de concretización (cuántos hacen negocios), la tasa de permanencia de los negocios creados, la creación de empleo y la mejora en los ingresos.

Por lo señalado anteriormente y por la experiencia de más de 20 años del CID 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.

3.10 Perspectiva de género

“El proyecto ha hecho realidad mi sueño, hoy tengo un negocio de florestería y detalles que tiene como eje de publicidad y ventas el amor (...) tengo muchos proyectos a futuro con mi florería, gracias al señor Henry y sus asesores he aprendido de publicidad y como diferenciar mi marca, con internet tengo nuevas ideas y pronto las podré en marcha...en dos años espero tener mi propio campo de flores y ganar nuevos mercados, será la mejor florería de Arequipa” - María Ríos Jordán, Arequipa.

De acuerdo a la evaluación realizada el proyecto ha tenido una participación muy importante de mujeres (más del 50%) con resultados positivos en la medida que un porcentaje interesante ha realizado sus planes de negocio y ha accedido al capital semilla. Sin embargo 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, sin embargo en todas las etapas han mostrado una real preocupación por atender las dificultades que puedan presentar las mujeres en su rol de madres generando por ejemplo horarios adecuados para las capacitaciones y asesorías.

A pesar de la ausencia de una política explícita de género las mujeres emprendedoras se han empoderado del proyecto, a través de la evaluación se ha constatado, de acuerdo a las entrevistas realizadas y al resultado de las encuestas aplicadas que para las mujeres emprendedoras participantes 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 desarrollar su plan de negocios y acceder al capital semilla señalan que la experiencia ha sido de mucha utilidad:

- En primer lugar porque les ha dado la seguridad y el impulso necesario para iniciar el negocio.
- En segundo lugar porque la capacitación ha sido útil y precisa, respondiendo a sus necesidades.
- En tercer lugar porque el proyecto les ha entregado instrumentos y herramientas claves para desarrollar las actividades del negocio.
- En cuarto lugar porque el capital semilla ha sido un factor clave para el posicionamiento del emprendimiento en el mundo empresarial.
- En quinto lugar porque el aprendizaje sobre el internet les ha abierto un nuevo mundo sobre la posibilidad de compra de insumos y mercado.
- En sexto lugar porque han encontrado en el equipo del CID no sólo excelentes profesionales, también tutores que aún después de terminado el proyecto las apoyan cuando tienen dudas y consultas.
- Por último el emprendimiento no sólo ha mejorado sus ingresos personales y familiares, resultado muy importante, 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 será necesario a futuro contar con una política de género explícita el proyecto ha respondido a las expectativas de los beneficiarios tanto hombres como mujeres.

“Soy una persona privilegiada, en Juliaca somos muchas las mujeres pobres que tenemos ideas de negocios y hemos sido muy pocas las elegidas como beneficiarias del proyecto. El equipo del CID en Puno cambió mi vida, tengo mi negocio familiar que está caminando muy bien, tengo muchos planes para crecer y tener un mayor mercado. Sólo pediría que el municipio nos dé a todas las oportunidades (...) tenemos que exigir que el estado responda a nuestras prioridades” - Esmeralda Mamani Lucar, empresaria de restaurante. Juliaca, Puno.

4. Conclusiones y recomendaciones.

- Sobre el 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 también a los gobiernos 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 Haz realidad tu Negocio 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 Industrias y los Gobiernos Regionales de Arequipa y Puno plantean entre sus prioridades promover los emprendimiento 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.

El incremento tanto de las metas propuestas en el marco lógico como en el presupuesto inicial demuestra la capacidad del proyecto de adaptabilidad a nuevas situaciones de contexto, no necesariamente previstas en un inicio. En la medida que el CID y el proyecto responden a estas necesidades y los resultados han superado las metas como puede observarse en los resultados de la evaluación, debiera priorizarse y ampliar el ámbito de intervención 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 del proyecto, ya experimentada en diversas regiones y en esta macro-región particularmente con resultados positivos.
- En término de las políticas sociales generar una política de promoción del empleo constituye la mejor forma de romper con los lazos inter-generacionales de la pobreza, con lo cual el emprendimiento de los jóvenes participantes de proyectos como el analizado alcanzaría mejores resultados.

- 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 asocio con el sector público y el sector privado disminuyó costos, dio mejores resultados e hizo el proyecto más eficiente. El CID como institución y el proyecto en particular han demostrado tener capacidad de hacer alianzas, abrir espacios de diálogo y de incidencia política. El involucramiento de diferentes actores promueve la sostenibilidad del proyecto a lo largo del tiempo.
- La metodología de capacitación y asesoramiento técnico responden al nivel y a las necesidades de los beneficiarios, son ágiles, fáciles y concretas. Les ha enseñado principalmente a ser realistas con sus negocios y les ha otorgado instrumentos de gestión útiles para sus negocios.
- Los planes de negocios y el capital semilla son ejes fundamentales del proyecto y son también las actividades que diferencian al proyecto 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.

Debilidades:

- La debilidad más seria que resulta de la evaluación es la duración del proyecto. 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.
- Si bien no debe definirse como debilidad, una solicitud frecuente de los beneficiarios ha sido ampliar los temas de administración y marketing en la capacitación y las asesorías.

Recomendaciones:

- Si el proyecto pudiese tener una mayor duración se recomienda profundizar en la capacitación sobre los temas de administración y gestión, especialmente en los temas de contabilidad, de tributación y de Marketing (en particular sobre posicionamiento de la marca).
 - Se recomienda desarrollar estrategias de articulación al mercado, en las entrevistas los emprendedores solicitaban de ser posible, que el CID promoviera eventos entre los empresarios que participan del programa Haz realidad tu negocio para ver posibilidades de hacer negocio entre ellos.
 - Asesorar a los municipios en el fortalecimiento de las gerencias de Desarrollo Económico para facilitar la formalización de los negocios y en el desarrollo de sistemas de información de fácil acceso a las empresas.
 - 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 y privadas 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 Arequipa y Puno 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.

Recomendaciones:

- Se recomienda al CID mantener la política de personal aplicada hasta el momento: seleccionar un equipo con liderazgo, capaz de enfrentar y superar riesgos, muy profesionales, con conocimiento del tema y capacidad de trabajar en equipo y formar alianzas.
- Respecto a la Sostenibilidad:

La sostenibilidad del proyecto está garantizada por las fortalezas institucionales mencionadas anteriormente, por su capacidad de trabajar en asocio y coordinación con instituciones públicas y privadas, 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 y los resultados observados en los beneficiarios en relación al aprendizaje efectuado, la proyección positiva que ven de su negocio en los próximos dos años y la motivación observada son indicadores positivos de 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 incidiendo en los temas de gestión y marketing y en un acompañamiento con una asesoría técnica especializada durante el primer año de desarrollo del negocio. 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 evaluada 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 en el proyecto el diseño del mismo y la estrategia de intervención han permitido una equidad de género.

Recomendaciones:

- Se recomienda al CID diseñar una política de género para intervenciones futuras y capacitar a los equipos en este tema de tal manera que se garantice se apliquen estrategias que respondan a la inequidad existente a pesar que en el caso del proyecto en la macro-región los resultados no expresan inequidad. La experiencia ganada en el proyecto respecto a la incorporación de jóvenes emprendedoras podría servir para diseñar una política explícita sobre el tema.

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 respecto al diseño tiene que ver con la coherencia del mismo frente a las necesidades y demandas de la población. Al respecto, el proyecto busca favorecer y fortalecer las iniciativas empresariales de jóvenes emprendedores otorgándoles herramientas para el fortalecimiento de la gestión empresarial. 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 para romper con posibles lazos inter-generacionales de la pobreza.

- Sobre la institucionalidad y experiencia:

La primera lección aprendida en el tema institucional se asocia a la importancia para la correcta ejecución de un proyecto 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 asociación 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 facilitan 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.

Por otro lado, una segunda lección aprendida para futuros proyectos, es promover alianzas con el sector privado. En este caso particular, la alianza con Milpo ha fortalecido su intervención y proyecta como sostenibles los productos desarrollados.

Se puede señalar que la estrategia de asociar con el sector privado y con el sector público ha sido validada y se recomienda para futuros proyectos. El Proyecto ha elegido dos buenos socios, la articulación con ambos 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:

Una práctica que debe ser adoptada en futuros proyectos tiene que ver con la formación del equipo de trabajo. El equipo es uno de los factores críticos que hace la diferencia entre un proyecto excelente y otros. En el caso de la macro-región como resultado de la evaluación del proyecto se puede señalar que la calidad profesional y personal del equipo y su identidad con la institución es el factor más importante que explica los resultados obtenidos.

Una segunda práctica importante tiene que ver con la capacidad de fomentar las alianzas con la sociedad civil y 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.