



**INTERSOCIAL**  
CENTRO DE ASESORÍA ESTRATÉGICA  
PARA LA INTERVENCIÓN SOCIAL

**Consultoría para el desarrollo del:**

---

**Evaluación Final del Proyecto  
“PROMOCIÓN Y FORTALECIMIENTO DE  
EMPREDIMIENTOS JUVENILES REGIÓN  
ANCASH: SANTA, CHIMBOTE Y NUEVO  
CHIMBOTE”**

---

**Informe Final**

**INTERSOCIAL**  
**Noviembre, 2014**



## INDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	1
ABREVIATURAS.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
1. EL PROYECTO.....	6
2. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN.....	11
2.1. Objetivos.....	11
2.2. Alcance de la evaluación.....	11
2.3. Metodología de recojo de información.....	13
3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.....	18
3.1. Relevancia del Proyecto.....	18
3.2. Efectividad.....	22
3.3. Asociación y coordinación.....	39
3.4. Sostenibilidad.....	40
4. CONCLUSIONES.....	42
5. RECOMENDACIONES.....	44
6. ANEXOS.....	¡Error! Marcador no definido.
6.1. Diseño Muestral.....	¡Error! Marcador no definido.
6.2. Instrumentos de recojo de información.....	¡Error! Marcador no definido.
6.3. Bases de datos de la encuesta.....	¡Error! Marcador no definido.
6.4. Reportes estadísticos de la encuesta.....	¡Error! Marcador no definido.



# EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO "PROMOCIÓN Y FORTALECIMIENTO DE EMPRENDIMIENTOS JUVENILES REGIÓN ANCASH: SANTA, CHIMBOTE Y NUEVO CHIMBOTE"

## INFORME FINAL

### RESUMEN EJECUTIVO.

La Evaluación Final del Proyecto "PROMOCIÓN Y FORTALECIMIENTO DE EMPRENDIMIENTOS JUVENILES REGIÓN ANCASH: DISTritos SANTA, CHIMBOTE Y NUEVO CHIMBOTE", fue desarrollado con el objetivo de evaluar la intervención y sus efectos en la población objetivo del Proyecto, en términos de un set de criterios previamente definidos.

Para el desarrollo del estudio se implementó una metodología mixta, cuantitativa y cualitativa, basado en la aplicación de una encuesta sobre una muestra estadística de la población y entrevistas a profundidad dirigidas a los actores involucrados en la implementación del Proyecto.

Así, el estudio tuvo como ámbito geográfico los distritos de Santa, Chimbote y Nuevo Chimbote en la provincia de Santa en el departamento de Ancash. Y se concentró en el análisis de los criterios de:

- Relevancia: si se establecieron los objetivos correctos de acuerdo a la identificación de los problemas o necesidades reales.
- Efectividad, si se lograron los objetivos y efectos esperados por el proyecto después de su terminación.
- Asociación y Coordinación, valor de las relaciones institucionales y organizacionales desarrolladas para el alcance de los resultados del proyecto.
- Sostenibilidad, probabilidad de que los resultados positivos del proyecto continúen después de que el financiamiento del proyecto termine.

Estas variables se analizaron a partir de la información que proporcionaron los actores entrevistados en el Proceso de Evaluación. Los informantes que proporcionaron la información requerida para el estudio fueron los jóvenes beneficiarios(as), el equipo técnico del Proyecto, la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo, y otros actores involucrados en el Proyecto. Finalmente, en este grupo de informantes se aplicaron un total de 65 encuestas empleando la Ficha Socio Económica Laboral – Línea 3, se visitaron 4 negocios implementados, se aplicaron entrevistas al equipo técnico del Proyecto, a funcionarios del municipio provincial y la DRTPE.

Cabe señalar que el proceso de evaluación estuvo limitado por la ausencia de un grupo de jóvenes beneficiarios que, por motivos de viaje, cambios de domicilios y rechazo a la entrevista no pudieron proporcionar información sobre su situación de empleo y sus percepciones en cuanto a la calidad del Proyecto.

Como resultado de lo anterior se presentan los siguientes hallazgos:



### **En relación al criterio de relevancia:**

Se verifica que la RELEVANCIA del Proyecto es ALTA.

El Proyecto atiende una necesidad real y de alta prioridad para los jóvenes de la Región Ancash, particularmente para los/as jóvenes de grupos vulnerables (madres solteras, jóvenes con capacidades especiales), siendo adecuada y pertinente su focalización.

Asimismo, se da respuesta a una problemática creciente en la Región, referida al incremento permanente de jóvenes egresados/as de las universidades e institutos de la zona y que no encuentran alternativas de empleo y generación de ingresos o a los que no pueden acceder a una educación superior.

La alternativa de la promoción del autoempleo a través del fortalecimiento de emprendimientos de negocios, es pertinente dada la situación de escasez de la demanda de empleo en las instituciones públicas y empresas privadas.

Aunque la Región se caracteriza por el poco desarrollo de sus sectores económico-productivos, el Proyecto ha identificado adecuadamente las oportunidades de crecimiento en los sectores de comercio, agroindustrial, agricultura y maricultura, favorecidos por el crecimiento urbano y el desarrollo del turismo. Así, la generación de emprendimientos juveniles aporta al propio desarrollo económico local y regional.

El diseño del Proyecto responde adecuadamente a los criterios metodológicos de formulación según la metodología del marco lógico. El análisis de problemas se corresponde adecuadamente con el diagnóstico que sustenta el Proyecto. El análisis y definición de objetivos presenta una estructura coherente. Las actividades responden adecuadamente a los componentes identificados y consideran las acciones mínimas suficientes para el alcance de los resultados y del propósito del Proyecto. Los supuestos y riesgos del Proyecto se corresponden adecuadamente con los objetivos/resultados planteados y con las condiciones externas necesarias.

### **En relación al criterio de efectividad:**

Se verifica que la EFECTIVIDAD del Proyecto es MEDIO-ALTA.

Por un lado, las metas en términos de los principales productos generados por el Proyecto (capacitaciones, asistencias técnicas, participación en concursos) se han alcanzado según lo planificado:

- 220 jóvenes (100% de la meta programada) han culminado los planes de capacitación.
- 197 jóvenes (90% de la meta programada) han formulado y participado del concurso de planes de negocios.
- 30 jóvenes (100% de la meta programada) han implementado planes de negocios con el capital semilla del Proyecto.

Adicionalmente, se identifica un alto nivel de satisfacción de los jóvenes por los servicios recibidos:

- 92% de los capacitados indican que las capacitaciones han sido bastante útiles.
- 98% de los asesorados indican que las asesorías le han sido bastante útiles.

De otro lado, los efectos inmediatos más relevantes también han sido alcanzados:



- El 3% de jóvenes demuestran capacidades logradas en la formulación de planes de negocios; un 40% se encuentran en proceso de consolidación de tales capacidades.
- Se estima una creación de 10 negocios en el conjunto del público objetivo del Proyecto.
- El monto de venta promedio se ha elevado en los negocios ya existentes al inicio del Proyecto.
- La dedicación del joven, observada a través del periodo de funcionamiento de los negocios, en los negocios ya existentes ha aumentado.

Sin embargo, aún el tiempo transcurrido, no es el suficiente para definir si los negocios promovidos son sostenibles y generan empleo digno tal como lo espera el Proyecto.

#### **En relación al criterio de asociación:**

Se verifica que la calidad de las acciones de ASOCIACIÓN/ COORDINACIÓN es ALTA.

IPAE promueve el trabajo articulado con otros actores locales/regionales, como una de las estrategias centrales en el desarrollo del Proyecto, siendo así que la ejecución de las actividades del Proyecto ha sido facilitada en buena medida por la coordinación permanente y el trabajo colaborativo entre el ejecutor local (IPAE), las instituciones aliadas (Municipalidad Provincial del Santa, Gobiernos Locales e Instituciones Educativas) que han cumplido también una tarea importante.

El trabajo colaborativo se ha dado principalmente en la difusión y convocatoria de los jóvenes, así como en el proceso de inscripción y elección de los jóvenes beneficiarios/as del Proyecto, procesos en los cuales hubo una participación muy activa y una contribución concreta de recursos por parte de cada uno de estos actores.

La colaboración interinstitucional en la ejecución del Proyecto, se constituye en un factor clave de éxito al impactar positivamente en el logro de resultados y en la eficiencia de la gestión.

#### **En relación al criterio de sostenibilidad:**

Se verifica que la SOSTENIBILIDAD de los efectos del Proyecto es MEDIA.

La sostenibilidad de los emprendimientos promovidos no está garantizada, pues estos se encuentran en una etapa inicial de desarrollo, necesitando aún un mayor apoyo y, sobre todo, acompañamiento.

El análisis de los factores de sostenibilidad identifica por tanto factores a favor como factores en contra, con lo cual las probabilidades de continuidad de los emprendimientos son limitadas.

Entre los factores a favor resaltan las capacidades emprendedoras de los jóvenes y la orientación de los negocios hacia los sectores de servicios y agropecuario, que son los sectores que mayor potencial de crecimiento presentan en la Región.

Entre los factores en contra, se tiene la falta de políticas regionales y locales que promuevan el desarrollo de emprendimientos económicos en los jóvenes y el poco apoyo por parte de las instituciones públicas y privadas. Además de estos, juegan en contra algunos factores que restan las capacidades de emprendimiento de los jóvenes estudiantes o egresados/as de institutos, quienes aspiran encontrar un puesto de trabajo



en alguna institución pública o privada y para quienes sus estudios sigue siendo su ocupación principal.

## **ABREVIATURAS.**

DRTPE	Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo
ESSALUD	Seguro Social de Salud
FONDOEMPLEO	Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo
FSEL	Ficha Socioeconómica Laboral
GVC	Grupo Voluntariado Civil
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
MTPE	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
ONG	Organizaciones No Gubernamentales
POA	Plan Operativo Anual
PROMPERU	Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo
RMV	Remuneración Mínima Vital
RUC	Registro Unitario del Contribuyente



## INTRODUCCIÓN.

El presente informe corresponde al último producto de la consultoría EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO "PROMOCIÓN Y FORTALECIMIENTO DE EMPRENDIMIENTOS JUVENILES REGIÓN ANCASH: DISTRITOS SANTA, CHIMBOTE Y NUEVO CHIMBOTE", realizado por el equipo consultor de INTERSOCIAL, por encargo del Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo – FONDOEMPLEO.

El Proyecto es ejecutado por el Instituto Peruano de Acción Empresarial-IPAE, en tres distritos de la provincia de Santa en el departamento de Ancash, con una población beneficiaria de 220 jóvenes emprendedores(as).

El Proyecto tiene como propósito "desarrollar emprendimientos competitivos y sostenibles en los distritos urbanos y urbanos marginales de mayor potencial económico de la región Ancash: distritos de Santa, Chimbote y Nuevo Chimbote", a través de tres componentes:

- Componente/Resultado 1: Capacitación y Asistencia Técnica para diseño de planes de negocios y mejoras.
- Componente/Resultado 2: Promoción y articulación comercial.
- Componente/Resultado 3: Asistencia Técnica para la implementación de planes de negocios o planes de mejora.

El presente estudio tiene como objetivo evaluar la intervención del Proyecto en un momento posterior a su periodo de implementación. Para ello se emplean cuatro criterios de evaluación: relevancia, efectividad, asociación y coordinación y sostenibilidad.

Para el desarrollo de la evaluación, se planteó una metodología basada en la aplicación de técnicas e instrumentos de tipo cuantitativo y cualitativo. Las técnicas utilizadas principalmente fue la encuesta dirigida a los jóvenes beneficiarios(as) del Proyecto y la entrevista a actores involucrados en la implementación del Proyecto.

El presente documento del informe final de la evaluación se estructura en tres partes:

- En el primer capítulo se describe de manera resumida la estrategia del Proyecto y sus resultados alcanzados y reportados por el equipo técnico.
- En el segundo capítulo se presenta la metodología aplicada en la evaluación, el cual comprende los objetivos, alcance del estudio, las técnicas e instrumentos de recojo de información y el procedimiento seguido en su aplicación.
- En el tercer capítulo, se desarrolla el análisis de los resultados del estudio. Aquí, los resultados de evaluación se presentan por cada uno de los criterios de evaluación. Así, el primer aspecto evaluado y reportado corresponde a la Relevancia del Proyecto. Se continúa con la valoración de los aspectos vinculadas a la Eficiencia del Proyecto. En tercer lugar se evalúa la Efectividad del Proyecto para alcanzar sus resultados esperados. Seguidamente se analiza la Sostenibilidad de los resultados del Proyecto. Por último, se concluye con la valoración de las acciones de asociación y la posibilidad de réplica del Proyecto.
- En el cuarto y último capítulo, se presentan las conclusiones finales de la evaluación.



## 1. EL PROYECTO.

La intervención objeto de la presente evaluación corresponde a uno de los 19 Proyectos aprobados en el 12° Concurso de FONDOEMPLEO, en la Línea 3 de Promoción y Fortalecimiento de Emprendimientos Juveniles, el Proyecto C-12-15 "PROMOCIÓN Y FORTALECIMIENTO DE EMPRENDIMIENTOS JUVENILES REGIÓN ANCASH: SANTA, CHIMBOTE Y NUEVO CHIMBOTE", ejecutado por el Instituto Peruano de Acción Empresarial-IPAE.

### **Antecedentes.**

El Instituto Peruano de Acción Empresarial-IPAE viene trabajando en el Perú, dentro de la Región Ancash, desde el año 2002, en temas de educación y desarrollo económico productivo. Dentro de esta segunda línea de trabajo, los proyectos realizados por Instituto Peruano de Acción Empresarial-IPAE se han orientado hacia el fortalecimiento de microempresas y la formación de cooperativas, buscando el potenciamiento del desarrollo económico local.

A partir de su experiencia de trabajo con microempresas y cooperativas de producción y servicios, Instituto Peruano de Acción Empresarial-IPAE desarrolla algunos estudios de diagnóstico sobre las oportunidades de negocio en la Región Ancash y unas herramientas metodológicas básicas para la formulación de planes de negocio.

Con los datos de diagnóstico disponibles, la experiencia ganada y las herramientas metodológicas formuladas, Instituto Peruano de Acción Empresarial-IPAE decide trabajar en la promoción de emprendimientos microempresariales con los jóvenes y presentar el Proyecto "Promoción y fortalecimiento de emprendimientos juveniles región Ancash: Santa, Chimbote y Nuevo Chimbote" a la convocatoria 2012 de FONDOEMPLEO.

El Proyecto es aprobado y formalizado mediante convenio firmado entre FONDOEMPLEO y el Instituto Peruano de Acción Empresarial-IPAE en diciembre de 2012.

### **Período de ejecución.**

El Proyecto se ha ejecutado desde el 07 de enero de 2013 hasta el 06 de julio de 2014, durante un período total de 18 meses, cumpliendo con el plazo estipulado en el convenio con FONDOEMPLEO.

### **Población objetivo.**

El Proyecto estuvo orientado a jóvenes, varones y mujeres, comprendidos entre los 18 y 29 años de edad, de bajos recursos económicos y en estado de vulnerabilidad social (madres solteras, personas con capacidades especiales, excluidos/as del empleo formal, otros).

En la formulación inicial del Proyecto se propone capacitar a un total de 220 jóvenes de tres distritos de la provincia de Santa.





## Estrategia del Proyecto:

La estrategia del Proyecto propone la siguiente estructura de objetivos, indicadores y actividades.

<b>Estrategia del Proyecto "Promoción y fortalecimiento de emprendimientos juveniles región Ancash: Santa, Chimbote y Nuevo Chimbote"</b>	
<b>Finalidad:</b> Contribuir a mejorar el bienestar de los emprendedores jóvenes de 18 a 29 años de la región Ancash: distritos de Santa, Chimbote y Nuevo Chimbote.	
<b>Propósito:</b> Jóvenes con negocios o ideas de negocio, desarrollan emprendimientos competitivos y sostenibles en los distritos urbanos y urbanos marginales de mayor potencial económico de la región Ancash: distritos de Santa, Chimbote y Nuevo Chimbote.	
<b>Indicadores:</b> - 30 jóvenes con negocios o ideas de negocio capacitados, asistidos técnicamente y con capital semilla desarrollan emprendimientos competitivos y sostenibles.	
<b>Componente 1:</b>	
<b>Resultado:</b> Capacitación y Asistencia Técnica para diseño de planes de negocios y mejoras.	<b>Indicadores:</b> - 88 emprendedores jóvenes, de los distritos de Santa, Chimbote y Nuevo Chimbote de la región Ancash, reciben capacitación y asistencia técnica para diseñar sus planes de negocio. - 132 Emprendedores jóvenes, de los distritos de Santa Chimbote y Nuevo Chimbote de la región Ancash, reciben capacitación, asistencia técnica para diseñar sus planes de mejoras.
<b>Actividades:</b> 1.1. Convocatoria, focalización, selección y registro de beneficiarios 1.2. Capacitación y asistencia técnica en planes de negocios y planes de mejora.	
<b>Componente 2:</b>	
<b>Resultado:</b> Promoción y articulación comercial.	<b>Indicadores:</b> - 187 emprendedores jóvenes de los distritos de Santa, Chimbote y Nuevo Chimbote son promocionados y articulados comercialmente
<b>Actividades:</b> 2.1. Promoción y articulación comercial.	
<b>Componente 3:</b>	
<b>Resultado:</b> Asistencia Técnica para implementación de planes de negocios o planes de mejora.	<b>Indicadores:</b> - 10 Emprendedores jóvenes, de los distritos de Santa Chimbote y Nuevo Chimbote de la región Ancash que reciben capital semilla y asistencia técnica para implementar sus ideas y planes de negocio. - 20 Emprendedores jóvenes, de los distritos de Santa Chimbote y Nuevo Chimbote de la región Ancash que reciben capital semilla y asistencia técnica para implementar sus planes de mejoras y fortalecer sus negocios en marcha.
<b>Actividades:</b> 3.1. Asistencia técnica y acompañamiento en la implementación o fortalecimiento del emprendimiento.	



## **Desarrollo de la intervención<sup>1</sup>.**

En el desarrollo de la intervención, el Proyecto ha ejecutado las siguientes actividades:

### Componente 1: Capacitación y asistencia en diseño de planes de negocios y de mejora.

Actividad 1.1: Convocatoria, focalización, selección y registro de beneficiarios.

- En cuanto a la promoción y publicidad, se ha diseñado trípticos, volantes, afiches, banners, etc.; asimismo, se ha predispuerto de material editado para el levantamiento y registro de beneficiarios.
- En cuanto a los contactos con organizaciones educativas y juveniles, se ha realizado las coordinaciones con entidades públicas y privadas para facilitar la difusión del proyecto entre sus integrantes.
- En tanto las charlas informativas se han llevado a cabo 38 en número y a su vez diferenciadas según segmento de jóvenes (con idea de negocio y emprendedores con negocio en marcha). Asimismo, estas charlas se han llevado en puntos de aglomeración juvenil como instituciones educativas, asociaciones civiles y municipios locales.
- En relación a los festivales de la juventud emprendedora, se llevaron a cabo tres de ellos en cada uno de los distritos que componen la provincia del Santa, el cual reunió a la mayoría de los jóvenes con ideas de negocio principalmente.
- En la selección y focalización, se ha reclutado a más del 200% propuesto inicialmente como meta, filtrándolos posteriormente según los criterios planteados; paso seguido, se ha realizado las constataciones de la información recabada para su debido registro como beneficiario.

Actividad 1.2: Capacitación y asistencia técnica en planes de negocios y planes de mejora.

#### Planes de negocio

- Las capacitaciones se han llevado a cabo a través de 8 talleres, los cuales se dieron en 2 etapas, la primera con un taller de Generación de Idea de Negocio (GIN) con una duración de 24 horas, el cual lo culminaron exitosamente 129 jóvenes, la segunda con un taller de Inicie su Negocio (ISUN) con una duración de 32 horas, el cual lo culminaron 88 jóvenes.
- Asimismo, paralelo a la capacitación del taller ISUN se acompañó a los jóvenes con asistencia técnica para el apoyo en la formulación del Plan de Negocio (con 6 horas de asesoría personalizada).

#### Planes de mejora

- Las capacitaciones para el caso de los jóvenes con negocios, se dieron con una carga horaria de 72 horas, teniendo como producto a 109 jóvenes emprendedores con negocio que exitosamente han culminado la etapa de capacitación, siendo el acompañamiento por parte de los asesores con una carga de 10 horas de asesoría personalizada. Cabe mencionar la dificultad para conformar los jóvenes con negocios siendo la valla principal la edad límite, que usualmente sobrepasaban los 29 años, requerido como criterio de intervención.

---

<sup>1</sup> Tomado del informe final del Proyecto.



### Actividad 1.3: Concurso de planes de negocio y de mejora del negocio.

- En cuanto al concurso de los planes (plan de negocio o plan de mejora), se presentaron 88 planes de negocio y 109 planes de mejora al concurso por el capital semilla/fortalecimiento.
- El concurso tuvo dos etapas, la primera que consistió en la evaluación técnica rigurosa del contenido del plan de negocio/mejora y seguido de una segunda etapa, con la sustentación verbal del participante del respectivo plan.
- En cuanto a la premiación, se tuvo a 30 ganadores (20 planes de mejora y 10 planes de negocio), cuyos premios consistían en 35000.00 soles distribuidos entre los ganadores de planes de negocios y 40,450.00 soles distribuidos entre los ganadores de planes de mejora.

### Componente 2: Promoción y Articulación Comercial.

#### Actividad 2.1: Promoción y articulación comercial.

- Se han realizado 02 ruedas de contactos y de negocios, a su vez se dieron eventos empresariales dirigidos a los participantes del proyecto.
- Asimismo, se dio la feria del emprendedor en el cual se dieron charlas informativas de instituciones públicas, en la que se dieron encuentro 38 participantes del proyecto.

### Componente 3: Asistencia técnica para la implementación de planes.

#### Actividad 2.1: Asistencia técnica y acompañamiento en la implementación o fortalecimiento del emprendimiento.

- Se han realizado las respectivas asistencias técnicas a cada uno de los ganadores de los planes de negocio, siendo un total de 10 horas de asistencia técnica personalizada, lo cual conllevó a la debida implementación de los 10 negocios.
- En cuanto a los ganadores de los planes de mejora, también han recibido un total de 22 horas de asistencia técnica cada uno de ellos (20 planes de mejora).

### **Resultados del Proyecto.**

El propósito del Proyecto era "Jóvenes con negocios o ideas de negocio, desarrollan emprendimientos competitivos y sostenibles en los distritos urbanos y urbanos marginales de mayor potencial económico de la región Ancash", sobre el cual se ha logrado al término del Proyecto:

- Un total de 20 jóvenes con negocios capacitados, asistidos técnicamente y con capital de fortalecimiento desarrollan emprendimientos competitivos y sostenibles.
- Un total de 10 jóvenes con ideas de negocio capacitados, asistidos técnicamente y con capital semilla desarrollan emprendimientos competitivos y sostenibles.

De los 30 jóvenes que han recibido apoyo en la implementación de sus negocios, 20, que ya tenían iniciado su negocio, han incrementado sus ingresos entre un 18 y 25%. 10 jóvenes quienes han iniciado con su plan de negocio tienen un ingreso en promedio de S/. 775.00 nuevos soles.

Los resultados que han contribuido al logro de este objetivo, son los siguientes:



Componente 1: Capacitación y asistencia técnica para el diseño de planes de negocios y mejoras.

- 88 jóvenes capacitados y asistidos técnicamente por el Proyecto, cuentan con capacidades para formular y presentar un Plan de Negocio.
- 305 jóvenes capacitados y asistidos técnicamente por el Proyecto, cuentan con capacidades para formular y presentar su Plan de Mejora.

Componente 2: Promoción y articulación comercial.

- 187 jóvenes han sido promocionados y articulados comercialmente.

Componente 3: Asistencia técnica para la implementación de planes de negocios o mejora.

- 10 jóvenes con planes de negocio, reciben asistencia técnica para la implementación del plan haciendo uso del capital semilla.
- 20 jóvenes con negocios en marcha, reciben asistencia técnica para el fortalecimiento de sus negocios haciendo uso del plan de mejora y el capital de fortalecimiento.



## 2. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN.

### 2.1. Objetivos.

#### General.

Evaluar la intervención del Proyecto "PROMOCIÓN Y FORTALECIMIENTO DE EMPRENDIMIENTOS JUVENILES REGIÓN ANCASH: DISTRITOS SANTA, CHIMBOTE Y NUEVO CHIMBOTE", al final de su proceso de ejecución.

#### Objetivos Específicos.

- OE1. Evaluar la relevancia del Proyecto en relación a la atención de las necesidades y prioridades de la población beneficiaria.
- OE2. Valorar la coherencia y calidad en el diseño del Proyecto, de acuerdo a la metodología del marco lógico.
- OE3. Evaluar los logros del Proyecto en el cumplimiento de objetivos y resultados.
- OE4. Analizar las estrategias y acciones de asociación y coordinación con actores locales.
- OE5. Establecer el nivel de sostenibilidad de la intervención, identificando los factores que aseguran y/o ponen en riesgo la continuidad de la propuesta.

### 2.2. Alcance de la evaluación.

#### Ámbito geográfico y temporal de la evaluación.

El ámbito geográfico de la evaluación comprendió la zona de intervención del Proyecto, la cual estuvo conformada por tres distritos de la provincia de Santa en el departamento de Ancash.

Cuadro 1: Ámbito de la evaluación.

Región	Provincia	Distrito
Ancash	Santa	Santa, Chimbote y Nuevo Chimbote

Fuente: Fichas de Proyectos.

La evaluación abarcó el período total de ejecución del Proyecto, comprendido entre el 7 de Enero de 2013 al 6 de Julio de 2014 (18 meses).

#### Criterios de evaluación.

La evaluación consideró los seis criterios propuestos en los TDR. Estos son:

- a. Relevancia: Está relacionada con el diseño del proyecto y se refiere a si se establecieron los objetivos correctos de acuerdo a la identificación de los problemas o necesidades reales.
- b. Efectividad. El criterio de la efectividad, en relación al Marco Lógico (ML), es si se lograron los objetivos del proyecto después de su terminación. Esta relación se centra en la relación causal establecida en el ML entre componentes, propósito y fin del proyecto.
- c. Asociación y Coordinación. Entendida como el valor de las relaciones institucionales y organizacionales desarrolladas para el alcance de los resultados del proyecto, según la naturaleza de los servicios.



- d. **Sostenibilidad.** Este criterio analiza la probabilidad de que los resultados positivos del proyecto, a nivel de propósito, continúen después de que el financiamiento del proyecto termine.

### Preguntas de la evaluación.

Las preguntas centrales que orientaron el desarrollo de la evaluación para cada uno de los criterios establecidos, pueden observarse en el cuadro siguiente.

**Cuadro 2: Matriz de Preguntas de la Evaluación del Proyecto.**

Relevancia
<p>¿Los problemas que pretende solucionar el Proyecto son necesidades reales y prioritarias para la población beneficiaria?</p> <p>¿Los objetivos del Proyecto responden adecuadamente a los problemas identificados?</p> <p>¿Los beneficiarios forman parte de la demanda insatisfecha de mano de obra de calificación inicial del sector productivo en la zona de intervención?</p> <p>¿Se han considerado adecuadamente las capacidades locales?</p> <p>¿Los objetivos/estrategia del Proyecto se corresponden adecuadamente con los procesos de desarrollo económico a nivel local (distrital/provincial) y regional?</p> <p>¿La identificación de potenciales aliados/socios de la zona de intervención fue adecuada?</p> <p>¿Existe complementariedad y coherencia con los objetivos y las actividades realizadas por otras instituciones en el mismo entorno territorial? ¿Se han creado sinergias entre el Proyecto y estas otras iniciativas?</p> <p>En el diseño del marco lógico ¿Existe claridad y consistencia de los objetivos, propósito y resultados? ¿Los indicadores se corresponden adecuadamente con los cambios propuestos en los objetivos? ¿Son medibles?</p> <p>En el diseño del marco lógico ¿Las actividades definidas fueron las necesarias y suficientes para el alcance de los resultados/objetivos? ¿Han sido viables estas actividades?</p> <p>En el diseño del marco lógico ¿Los riesgos y supuestos corresponden a la realidad del contexto del proyecto?</p> <p>¿Están bien definidos?</p>
Efectividad
<p>¿Los servicios planificados fueron entregados y recibidos por la población beneficiaria según la calidad técnica prevista por el Proyecto?</p> <p>¿Las personas beneficiarias tuvieron dificultades para acceder a los servicios del Proyecto?</p> <p>¿Se han alcanzado los objetivos/resultados esperados por el Proyecto?</p> <p>¿Cuáles fueron los factores de éxito claves para el logro de los resultados/objetivos?</p> <p>¿Existieron factores externos que obstaculizaron o favorecieron la entrega de los servicios y el alcance de los objetivos esperados? ¿Cuáles? ¿Se previeron estos factores?</p> <p>¿Cómo afectaron estos factores externos al Proyecto? ¿Cuál fue el grado de afectación?</p> <p>¿Cómo reaccionó el equipo técnico a tales factores externos y/o cambios del entorno? ¿Cuál fue la capacidad de respuesta y/o adecuación a dichos cambios?</p> <p>¿La asignación de responsabilidades entre las instituciones involucradas en el Proyecto estuvo acorde con sus roles/competencias/capacidades?</p> <p>¿En qué medida la colaboración institucional y los mecanismos de gestión articulados han contribuido a alcanzar los resultados/objetivos de la intervención?</p> <p>¿Existieron resultados no planificados que influyeron en la provisión de servicios y beneficios ofrecidos?</p>
Asociación y Coordinación
<p>¿Con qué actores locales, públicos o privados, se han mantenido relaciones o coordinaciones para la provisión de servicios?</p> <p>¿Se han establecido alianzas con otros actores presentes en la zona? ¿De qué tipo?</p> <p>¿Qué recursos han aportado los actores involucrados que han contribuido a alcanzar los resultados del Proyecto?</p> <p>¿Cuál es el nivel de involucramiento y apropiación de los actores involucrados con el objetivo del Proyecto?</p>
Sostenibilidad
<p>¿Existe correspondencia entre los objetivos del Proyecto y las prioridades de las políticas públicas a nivel local (distrital/provincial), regional y nacional?</p> <p>¿Existen políticas públicas de apoyo que favorecen/garantizan la continuidad de la propuesta? ¿Cuáles?</p> <p>¿Cómo apoyan o favorecen la continuidad de la propuesta?</p> <p>¿Los actores locales reflejan mejores capacidades para el sostenimiento del proceso de desarrollo promovido por el Proyecto? ¿Cuál es el grado de compromiso de dichos actores con la continuidad de la propuesta?</p> <p>¿Cuál es el grado de articulación entre dichos actores?</p>



¿La población beneficiaria muestra interés y compromiso en continuar la dinámica de desarrollo promovida por el Proyecto? ¿En qué aspectos concretos se refleja?  
¿Los productos y servicios provistos por el proyecto generaron beneficios que incentivan a los beneficiarios a seguir adquiriéndolos por su propia cuenta? ¿Han previsto los beneficiarios estrategias alternativas para continuar adquiriendo estos servicios? ¿Cuáles?

### **2.3. Metodología de recojo de información.**

---

Para efectos de la evaluación, fue necesario realizar un proceso de operacionalización de los criterios y preguntas de evaluación para poder aterrizar a cuestiones más concretas y útiles para el recojo, procesamiento y análisis de la información.

Dicho proceso supuso elaborar una matriz de planificación de la evaluación lo cual implicó:

- Identificar los informantes y/o fuentes de la información necesaria para la construcción de indicadores
- Determinar las técnicas a utilizar para el recojo y procesamiento de la información
- Diseñar los instrumentos a utilizar para el recojo de información
- Definir los métodos de análisis de cada uno de los indicadores propuestos

La matriz elaborada debió ser ajustada y terminada en coordinación con el equipo local.



**Cuadro 3: Matriz de planificación de la evaluación.**

Preguntas centrales de la evaluación.	Fuente	Técnica	Instrumento
<b>Relevancia</b>			
¿Los problemas que pretende solucionar el Proyecto son necesidades reales y prioritarias para la población beneficiaria?	Equipo técnico del Proyecto	Entrevistas	Guía de entrevistas a miembros del equipo técnico del Proyecto.
¿Los objetivos del Proyecto responden adecuadamente a los problemas identificados?	DRTPE	Entrevistas	Guía de entrevistas a representantes de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo
¿Los beneficiarios forman parte de la demanda insatisfecha de mano de obra de calificación inicial del sector productivo en la zona de intervención?	Alcaldía Municipal	Entrevistas	Guía de entrevistas a autoridades/funcionarios municipales
¿Se han considerado adecuadamente las capacidades locales?	Jóvenes beneficiarios	Encuesta	Ficha Socio Económica Laboral de la Línea 3 (FSEL-L3 para evaluación)
¿Los objetivos/estrategia del Proyecto se corresponden adecuadamente con los procesos de desarrollo económico a nivel local (distrital/provincial) y regional?			
¿La identificación de potenciales aliados/socios de la zona de intervención fue adecuada?			
¿Existe complementariedad y coherencia con los objetivos y las actividades realizadas por otras instituciones en el mismo entorno territorial? ¿Se han creado sinergias entre el Proyecto y estas otras iniciativas?			
En el diseño del marco lógico ¿Existe claridad y consistencia de los objetivos, propósito y resultados? ¿Los indicadores se corresponden adecuadamente con los cambios propuestos en los objetivos? ¿Son medibles?	Documentación del Proyecto	Revisión documentaria	Ficha de revisión documentaria
En el diseño del marco lógico ¿Las actividades definidas fueron las necesarias y suficientes para el alcance de los resultados/objetivos? ¿Han sido viables estas actividades?			
En el diseño del marco lógico ¿Los riesgos y supuestos corresponden a la realidad del contexto del proyecto? ¿Están bien definidos?			
<b>Efectividad</b>			
¿Los servicios planificados fueron entregados y recibidos por la población beneficiaria según la calidad técnica prevista por el Proyecto?	Equipo técnico del Proyecto	Entrevistas	Guía de entrevistas a miembros del equipo técnico del Proyecto.
¿Las personas beneficiarias tuvieron dificultades para acceder a los servicios del Proyecto?	Alcaldía Municipal	Entrevistas	Guía de entrevistas a autoridades/funcionarios municipales
¿Se han alcanzado los objetivos/resultados esperados por el Proyecto?	Jóvenes beneficiarios	Encuesta	Ficha Socio Económica Laboral de la Línea 3 (FSEL-L3 para evaluación)
¿Cuáles fueron los factores de éxito claves para el logro de los resultados/objetivos?			
¿Existieron factores externos que obstaculizaron o favorecieron la entrega de los servicios y el alcance de los objetivos esperados? ¿Cuáles? ¿Se previeron estos factores?			
¿Cómo afectaron estos factores externos al Proyecto? ¿Cuál fue el grado de afectación?			
¿Cómo reaccionó el equipo técnico a tales factores externos y/o cambios del entorno? ¿Cuál fue la capacidad de respuesta y/o adecuación a dichos cambios?	Documentación del Proyecto	Revisión documentaria	Ficha de revisión documentaria
¿La asignación de responsabilidades entre las instituciones involucradas en el Proyecto estuvo acorde con sus roles/competencias/capacidades?			
¿En qué medida la colaboración institucional y los mecanismos de gestión articulados			





Preguntas centrales de la evaluación.	Fuente	Técnica	Instrumento
han contribuido a alcanzar los resultados/objetivos de la intervención? ¿Existieron resultados no planificados que influyeron en la provisión de servicios y beneficios ofrecidos?			
<b>Sostenibilidad</b>			
¿Existe correspondencia entre los objetivos del Proyecto y las prioridades de las políticas públicas a nivel local (distrital/provincial), regional y nacional?	Equipo técnico del Proyecto	Entrevistas	Guía de entrevistas a miembros del equipo técnico del Proyecto.
¿Existen políticas públicas de apoyo que favorecen/garantizan la continuidad de la propuesta? ¿Cuáles? ¿Cómo apoyan o favorecen la continuidad de la propuesta?	DRTPE	Entrevistas	Guía de entrevistas a representantes de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo
¿Los actores locales reflejan mejores capacidades para el sostenimiento del proceso de desarrollo promovido por el Proyecto? ¿Cuál es el grado de compromiso de dichos actores con la continuidad de la propuesta? ¿Cuál es el grado de articulación entre dichos actores?	Alcaldía Municipal	Entrevistas	Guía de entrevistas a autoridades/funcionarios municipales
¿La población beneficiaria muestra interés y compromiso en continuar la dinámica de desarrollo promovida por el Proyecto? ¿En qué aspectos concretos se refleja?	Otros actores locales	Entrevistas	Guía de entrevista con actores locales involucrados en el Proyecto.
¿Los productos y servicios provistos por el proyecto generaron beneficios que incentivan a los beneficiarios a seguir adquiriéndolos por su propia cuenta? ¿Han previsto los beneficiarios estrategias alternativas para continuar adquiriendo estos servicios? ¿Cuáles?	Jóvenes beneficiarios	Encuestas	Ficha Socio Económica Laboral de la Línea 3 (FSEL-L3 para evaluación)
<b>Asociación y Coordinación</b>			
¿Con qué actores locales, públicos o privados, se han mantenido relaciones o coordinaciones para la provisión de servicios?	Equipo técnico del Proyecto	Entrevistas	Guía de entrevistas a miembros del equipo técnico del Proyecto.
¿Se han establecido alianzas con otros actores presentes en la zona? ¿De qué tipo?	DRTPE	Entrevistas	Guía de entrevistas a representantes de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo
¿Qué recursos han aportado los actores involucrados que han contribuido a alcanzar los resultados del Proyecto?	Alcaldía Municipal	Entrevistas	Guía de entrevistas a autoridades/funcionarios municipales
¿Cuál es el nivel de involucramiento y apropiación de los actores involucrados con el objetivo del Proyecto?	Otros actores locales	Entrevistas	Guía de entrevista con actores locales involucrados en el Proyecto.
<b>Efecto de replicabilidad</b>			
¿Cuál es la capacidad de respuesta del Proyecto a las necesidades y prioridades de otros grupos similares a la población beneficiaria?	Equipo técnico del Proyecto	Entrevistas	Guía de entrevistas a miembros del equipo técnico del Proyecto.
¿Cuáles son los elementos de éxito y sostenibilidad del Proyecto que inducirían la ampliación y/o replicabilidad del mismo?	Alcaldía Municipal	Entrevistas	Guía de entrevistas a autoridades/funcionarios municipales
¿Existe demanda del Proyecto en otros lugares?	Documentación del Proyecto	Revisión documentaria	Ficha de revisión documentaria
¿Cuáles son las características de contexto necesarias en otros territorios que permitirían la replicabilidad del Proyecto?			



### Fuentes.

A partir del desarrollo de la matriz de evaluación, se identificaron 5 tipos de informantes sobre las cuales se recogió la información requerida para la evaluación:

- Jóvenes beneficiarios (as)
- Alcaldía Municipal.
- Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo (DRTPE).
- Equipo técnico del Proyecto.

Asimismo, se procedió con la revisión de fuentes de información secundaria disponibles:

- Convenio firmado entre FONDOEMPLEO y la IE.
- Documento de proyecto (incluyendo aspectos técnicos y económicos), en su versión final.
- Plan Operativo Anual (POA) del proyecto aprobado por FE (que contenga las últimas modificaciones de los indicadores y metas por hitos o entregables).
- Matriz de árbol de productos, instrumento interno de la Unidad de Gestión de Proyectos de FONDOEMPLEO.
- Estudio de base del Proyecto.
- Informes de avance del proyecto, presentado por las IE a FONDOEMPLEO.
- Informes del Gestor de Proyectos de FONDOEMPLEO.

### Técnicas e Instrumentos

A partir de la construcción preliminar de la matriz de evaluación y la identificación de fuentes de información, se identificaron y aplicaron tres tipos de técnicas, diseñándose seis formatos de recojo de información.

**Cuadro 4: Relación de técnicas e instrumentos de recojo de información.**

Informante / Fuente	Técnica	Instrumento o formato
Joven beneficiario(a)	Encuesta	Ficha Socio Económica Laboral de la Línea 3 (FSEL-L3, para evaluación).
Alcaldía Municipal	Entrevista	Guía de entrevista a autoridades/funcionarios municipales
Otros actores locales		Guía de entrevista a otros actores locales involucrados en el Proyecto.
DRTPE		Guía de entrevista a representantes de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo
Equipo técnico del Proyecto		Guías de entrevista a miembros del equipo técnico del Proyecto.
Documentos del Proyecto	Revisión documental	Ficha de revisión documental.

El contenido de los instrumentos de recojo de información, puede verse en los anexos correspondientes.

Asimismo, el diseño de la muestra para la encuesta puede verse detalladamente en los anexos 6.1.

Al respecto, cabe señalar que, por requerimientos de FONDOEMPLEO, debían realizarse 75 encuestas dirigidas a los mismos jóvenes encuestados en el estudio de base. Sin embargo, durante la aplicación de encuestas en la fase de evaluación, no pudo ubicarse a 10 de ellos debido a que encontraban de viaje por trabajo, habían retornado a sus



lugares de residencia, sus datos de contacto (direcciones, teléfonos) habían cambiado y algunos otros rechazaron la encuesta.

Esta situación se presentó debido a que algunos de los jóvenes provienen de las zonas rurales de las provincias (Santa) y que tienen residencia temporal en las ciudades de Santa, Chimbote y Nuevo Chimbote únicamente durante sus periodos de estudios. Además de ello, muchos de ellos cambian de número de celulares ante posibles promociones de equipos. De igual manera, ocurrió que algunos de ellos se encontraban de viaje por motivos de trabajo,



### 3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.

#### 3.1. Relevancia del Proyecto.

##### Correspondencia del Proyecto con las necesidades y prioridades de la población beneficiaria.

El Proyecto busca atender las necesidades de empleo de los jóvenes de la provincia del Santa, a través del fortalecimiento de sus capacidades para el emprendimiento de negocios sostenibles con los cuales ellos puedan generar sus propias fuentes de trabajo.

Tanto las estadísticas a nivel regional como la información brindada por los diferentes actores implicados en el Proyecto, confirman que la escasez de oportunidades de empleo para los jóvenes es un problema real y creciente en la Región Ancash.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la PEA juvenil en la Región, en el 2013, estaría conformada por un total de 169,310 jóvenes (cerca del 27% de la PEA Regional) de los cuales se encontrarían ocupados 155,553 (91.9%).

Consecuentemente, la población juvenil desocupada en la Región Ancash está conformada por más de 13 mil jóvenes, representando una tasa de desempleo del 8.1% en dicho grupo poblacional. La población joven desocupada representa más del 50% de la población total desocupada a nivel regional y la tasa de desempleo juvenil, casi el doble de la tasa de desempleo total (1.86%).

Cuadro 5: Estadísticas de empleo regional en el 2013.

Indicador	En la población total		En los jóvenes de 18 a 29 años	
PET	Total	845,303	Total	226,413
	Hombres	427,725	Hombres	120,264
	Mujeres	417,577	Mujeres	106,149
PEA	Total	627,310	Total	169,310
	Ocupada	600,015	Ocupada	155,553
	Desocupada	27,295	Desocupada	13,757
Tasa de desempleo [TD]	4,4% <sup>2</sup>		8,1% <sup>3</sup>	

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI. 2013.

Al respecto del desempleo en la población juvenil, los diferentes actores locales entrevistados han coincidido en manifestar que el desempleo juvenil en Ancash es un problema creciente y que dicha situación se debe a que las oportunidades laborales (de empleo formal) para los jóvenes en la Región, tanto en el sector público como privado, son cada vez más escasas, debido a que la oferta laboral es de poca calificación, la débil presencia de la empresa privada y el poco desarrollo de las actividades económico-productivas de la Región.

<sup>2</sup> La tasa de desempleo (TD)=Población Desocupada/PEA.

<sup>3</sup> Idem.



**Cuadro 6: Situación del empleo juvenil en la Región Apurímac según opinión de los actores locales.**

Actor	Ideas centrales manifestadas
DRTPE.	Pese a los esfuerzos de la DRTPE para la promoción, capacitación y colocación de los jóvenes en las instituciones y empresas, no se han logrado los impactos esperados. La tasa de desempleo en el sector juvenil es bastante alta, superando el 20%. La oferta de los jóvenes no se adecua a la demanda real de las industrias existentes en la Región.
Sub-Gerencia de Turismo y Promoción Mypes-Municipalidad Provincial de Santa	La falta de empleo en los jóvenes, se debe a la falta de sectores productivos que puedan ser capaces de absorber a la masa juvenil. No hay apoyo a en los tres nivel de gobierno para generar sectores productivos estratégicos para el desarrollo. En la provincia del Santa no
Otros profesionales locales. (Capacitadores y asesores/as que han participado del Proyecto).	La situación actual en el tema de empleo es bien complicada en la Región. Cuando los jóvenes egresan de una carrera universitaria salen con la expectativa de encontrar un empleo, pero no hay muchas oportunidades.  Hay jóvenes que estudian, salen de la Región y encuentran otras oportunidades afuera. Pero siempre hay grupos de jóvenes que no tienen la oportunidad de ir a una universidad o instituto. Nadie responde a las necesidades de este segmento. Es por ello que el autoempleo a través del emprendimiento de negocios es vital para la región.  La capacitación en los jóvenes debe ser permanente, debido a que en estos tiempos se requieren profesionales actualizados y a su vez los jóvenes emprendedores deben similarmente capacitarse ya que no todos los jóvenes acceden a educación superior.  El apoyo de parte de las instituciones públicas es casi nula o no observable, ello restringe más aún a los jóvenes emprendedores.

Fuente: Entrevistas a actores locales. Evaluación final del Proyecto. Mayo – junio 2014.

Corroborando lo manifestado por los/as entrevistados/as, las estadísticas laborales disponibles para el año 2013, señalan que la participación de los y las jóvenes en la PEA ocupada de la Región Ancash ha descendido a cerca de un 25.9%.

### **Correspondencia del Proyecto con las capacidades y potencialidades a nivel local y regional.**

Frente al problema del desempleo juvenil, los mismos actores locales han manifestado la necesidad de capacitar y formar a los jóvenes, con orientación a la generación de fuentes de autoempleo a través del desarrollo de sus propios negocios.

Varios de los entrevistados/as han coincidido en señalar que existen oportunidades de emprendimiento en diversos sectores; sin embargo, que el nivel de educación juega un papel determinante frente a cualquier emprendimiento a realizar.



**Cuadro 7: Oportunidades para el desarrollo de emprendimientos en la Región Ancash según opinión de los actores locales.**

Actor	Ideas centrales manifestadas
Municipalidad Provincial Santa	El estado está comprometido con el emprendimiento juvenil, éste tiene que ser promovido debido a que no se cuenta con industrias que asimilen a la población juvenil empleable; motivo suficiente para que la alternativa de autoempleo a través de la generación de emprendimientos es mejor frente al empleo dependiente.
OSEL – DRTPE.	La necesidad del emprendimiento en la región está sujeto al giro en la cual estuviesen, es por ello que se sugiere que sean comerciales y más aún las ligadas a maricultura, agrícola y agroindustria.  Asimismo, los emprendimientos son más ventajosos respecto al empleo dependiente, debido a que con el emprendimiento se genera más empleo.
Otros profesionales locales. (Capacitadores y asesores/as que han participado del Proyecto).	En Ancash, se tiene poco potencial, pero los recursos están disponibles. Los jóvenes no tienen recursos para poner en marcha sus emprendimientos.  No todos acceden a una educación superior, es por ello que el autoempleo a través de la generación de emprendimientos es una buena alternativa; pero, ello no significa que se deje de capacitar.  Una de las opciones concretas es promover y mejorar los emprendimientos juveniles. Dado que el empleo en la región no es como se nos dice en la Universidad, dado que ésta es el mercado laboral se encuentra saturado, por ende hay mayores posibilidades de éxito si es que generamos emprendimientos.

Fuente: Entrevistas a actores locales. Evaluación final del Proyecto. Mayo – junio 2014.

El diagnóstico de oportunidades de negocio en la Región Ancash, elaborado por el Proyecto, ha identificado un mayor potencial en la producción de productos agrícolas y pecuarios (camotes, papas, menestras, maíz, algodón, arroz, alcachofas, paprika, zanahorias, cebolla, rabanito, zapallo, brócoli, repollo, coliflor, tomate, espinaca, apio poro culantro perejil, beterraga, marigol, ganado vacuno lechero, porcino, caprino, ovino, crianza de cuyes y conejos), producción acuícola (conchas de abanico, algas y caracol), forestal (cultivo y comercialización y transformación de totora) y producción y comercialización en el turismo (textil, cerámica y piedra) así como el establecimiento de agencias de viaje, transporte turístico, hospedajes y restaurantes.

Según lo manifestado, existe una importante demanda de productos y servicios en estos sectores, pero es escaso el desarrollo de negocios que respondan a dicha demanda. Ello evidencia una clara oportunidad para formar a los jóvenes para que desarrollen emprendimientos orientados hacia esta demanda.

En razón de ello, el Proyecto tiene como propósito "promover el desarrollo de emprendimientos competitivos y sostenibles para los jóvenes de la provincia del Santa".



### **Coherencia interna y calidad en la formulación del Proyecto.**

Respecto a la coherencia y calidad en la formulación del Proyecto, de acuerdo a la metodología del marco lógico, se observa lo siguiente:

- El análisis de problemas resulta coherente con el diagnóstico que sustenta la propuesta del Proyecto, tanto en la identificación del problema central (limitaciones de los jóvenes para desarrollar emprendimientos competitivos y sostenibles) como de las causas directas (inaccesibilidad del sistema financiero, escasa o nula experiencia laboral y/o emprendedora, limitadas competencias y habilidades emprendedoras, limitado acceso a asistencias técnicas especializadas y las escasas oportunidades del mercado hacia los jóvenes). El análisis causa-efecto en la elaboración del árbol de problemas es correcto. No obstante, cabe observar que no existe una identificación explícita de la relación entre el problema central y el efecto final en la situación del empleo en los jóvenes, que es el tema de fondo sobre el que pretende contribuir el Proyecto.
- El análisis de objetivos se corresponde también coherentemente con el análisis de problemas. El análisis de medios-fines en el árbol de objetivos es igualmente correcto. De igual manera que en el análisis de problemas, no se explicita la relación entre el objetivo central y el fin último en la situación del empleo en los jóvenes.
- En la matriz de marco lógico, la definición de objetivos y resultados se desprende de manera directa del árbol de objetivos. La definición del propósito y de los componentes del Proyecto, es clara. Sin embargo, por lo explicado anteriormente, la finalidad del Proyecto no indica claramente la contribución de la intervención a la mejora de la situación del empleo de los/as jóvenes.
- La formulación de indicadores no cuenta con el elemento central de tiempo; pero sí de cantidad y calidad. Asimismo, en la formulación de los indicadores existen algunos elementos conceptuales que no han sido definidos con mayor precisión, como por ejemplo "emprendimiento competitivos y sostenibles" y "jóvenes promocionados y articulados comercialmente". La definición de estos conceptos, es necesaria para poder entender con claridad y medir objetivamente los cambios concretos propuestos con estos indicadores.
- Las actividades consideradas en cada componente se corresponden adecuadamente con los resultados propuestos y consideran las acciones mínimas necesarias para el logro de los mismos, como es la capacitación, la asistencia técnica y acompañamiento, la facilitación de capital semilla y la promoción y difusión de los negocios.
- Los supuestos del Proyecto han sido planteados de manera concreta y son coherentes con los resultados y el propósito del Proyecto. Los riesgos identificados se corresponden con las condiciones externas mínimas necesarias para el éxito del Proyecto.





### **Coherencia externa del Proyecto.**

- Complementariedad y coherencia con los objetivos y las actividades realizadas por otras instituciones en el mismo entorno territorial.
- Sinergias entre el Proyecto y otras iniciativas.

Según ha manifestado el Analista OSEL, la DRTPE a través de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo (VUPE) enfoca actualmente sus actividades principales en la generación de empleo para jóvenes, y ello se ve en las diferentes iniciativas y proyectos que se vienen ejecutando y/o gestando a futuro, (colocación de personal, orientación vocacional, acercamiento empresarial).

Por su parte, la Municipalidad Provincial del Santa ha señalado que dentro de su misión institucional existen políticas dirigidas al apoyo de las empresas Mypes informales, que es ampliamente un problema en la provincia. Asimismo, debido a la reciente creación de la Sub Gerencia de Turismo y Promoción Mypes, se ha logrado trabajar con el apoyo de la Sociedad Civil Organizada (por ejemplo IPAE) para promover el emprendimiento juvenil.

Otro de los actores importantes que han sido involucrados en el Proyecto, son los Gobiernos Locales (distritos de la Provincia de Santa), a quienes se ha podido sumar al Proyecto por la coincidencia de objetivos en la promoción de emprendimientos económicos y el desarrollo de los jóvenes.

### **3.2. Efectividad.**

#### **Cumplimiento de resultados y propósito.**

##### Capacitaciones en planes de negocios.

A lo largo del periodo de implementación del Proyecto, los registros del equipo técnico indican que se ha capacitado a un total de 238 jóvenes participantes, de los cuales, 176 (74%) lograron completar el contenido mínimo del curso y 62 (26%) no completaron el curso.

Esta situación es confirmada por los propios beneficiarios mediante la encuesta aplicada a una muestra del registro de beneficiarios. Al respecto, se verifica que el 74% de jóvenes registrados señalan haber completado sus procesos de capacitación, asistiendo a la mayoría de sesiones programadas. Asimismo, se verifica que existe un 26% que no asistió o faltó a la mayoría de las clases programadas.

Como era esperado, el tema más recordado por los jóvenes capacitados es la formulación de planes de negocios, ya que el 57% de capacitados lo menciona como tema de capacitación. En segundo lugar, recuerdan los temas vinculados a los temas vinculados a la gestión empresarial (34%) y los aspectos técnicos del negocio (29%).

Cabe señalar que para la mayoría de capacitados, los temas de capacitación han contribuido a mejorar sustancialmente sus conocimientos, ya que el 90% de ellos, desconocía totalmente, tenían un conocimiento vago o parcial de los temas de capacitación. Así, lo declaran ellos mismos.

Por tal motivo, la mayoría de los mismos, el 74% de los jóvenes capacitados indican que la capacitación le resultó siendo bastante útil y un 18% de capacitados indicó que le fueron poco útiles. Tan sólo un 5% declararon que las capacitaciones no le fueron útiles; sin embargo, éstos son quienes han faltado a la mayoría de las clases.





Ahora bien, la utilidad principal identificada por los jóvenes tiene que ver con un mayor conocimiento en la concepción y planificación de ideas de negocios (83%) y la posibilidad de elaborar o implementar un plan de negocios específico (21%); sin embargo, las capacitaciones no se han logrado consolidar como mecanismo para la mejora de negocios propios, ya que sólo el 14% de encuestados la señala como una utilidad de la capacitación.

**Cuadro 8: Capacitación, conocimiento y utilidad de los temas impartidos por el Proyecto.**

	Femenino		Masculino		Total	
<b>Ha sido capacitado por el Proyecto</b>						
Sí, completo toda o casi toda la capacitación	110	75%	66	72%	176	74%
Sí, pero falto a la mayoría de las clases	37	25%	26	28%	62	26%
Total	146	100%	92	100%	238	100%
<b>Temas en los que ha sido capacitado</b>						
Formulación de planes de negocios	81	55%	55	60%	135	57%
Aspectos técnicos del negocio	51	35%	18	20%	70	29%
Gestión empresarial	44	30%	37	40%	81	34%
Gestión comercial	15	10%	11	12%	26	11%
Gestión financiera	15	10%	22	24%	37	16%
Otros	66	45%	33	36%	99	42%
Total	146	100%	92	100%	238	100%
<b>Conocimientos previos de los temas de capacitación</b>						
Sí, ya los conocía bien, no hubo nada nuevo.	11	8%	7	8%	18	8%
Sí, pero parcialmente.	59	40%	55	60%	114	48%
No, sólo había escuchado muy vagamente.	7	5%	4	4%	11	5%
No, desconocía mayormente.	62	43%	26	28%	88	37%
No indica	7	5%	0	0%	7	3%
Total	146	100%	92	100%	238	100%
<b>Percepción de utilidad de los temas de capacitación</b>						
Sí, bastante	114	78%	62	68%	176	74%
Sí, poco	22	15%	22	24%	44	18%
No	4	3%	7	8%	11	5%
No indica	7	5%	0	0%	7	3%
Total	146	100%	92	100%	238	100%
<b>Aspectos en los que fueron útiles los temas de capacitación</b>						
En mejorar mis conocimientos.	77	53%	37	40%	114	48%
En elaborar mi plan de negocios.	26	18%	26	28%	51	21%
En implementar mi idea de negocio.	33	23%	18	20%	51	21%
En mejorar mí negocio ya existente.	11	8%	22	24%	33	14%
Otros	48	33%	33	36%	81	34%
Total	146	100%	92	100%	238	100%

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento de la Línea 3 – Septiembre 2014



### Asesorías para la formulación de planes de negocios.

Como estrategia complementaria al proceso de formación de capacidades en formulación de planes de negocios, el Proyecto brindó asesorías personalizadas a los jóvenes comprometidos con la elaboración de sus planes de negocios y, particularmente, con los que se veían con mayor posibilidad de culminar tales planes para su presentación en el concurso de planes.

Al respecto, 71% de los jóvenes indican haber recibido asesorías en la formulación de sus planes de negocios, mientras que un 12% no recibió asesorías y un 17% no elaboró sus planes.

Entre quienes recibieron las asesorías, más de la mitad (74%) indican que les fue de bastante utilidad, mientras que 26% restante indican que le fue de poca o nada de utilidad.

**Cuadro 9: Elaboración de planes de negocio y asesorías recibidas.**

	Femenino		Masculino		Total	
<b>Acceso a asesoría para formular su plan de negocios</b>						
Si	106	73%	62	68%	168	71%
No	11	8%	18	20%	29	12%
No elaboré plan de negocios	29	20%	11	12%	40	17%
Total	146	100%	92	100%	238	100%
<b>Percepción de utilidad de las asesorías</b>						
Sí, bastante	73	69%	51	82%	124	74%
Sí, poco	29	28%	11	18%	40	24%
No	4	3%	0	0%	4	2%
Total	106	100%	62	100%	168	100%

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento de la Línea 3 – Septiembre 2014

### Formulación de planes de negocios.

En relación a la formulación de planes de negocios, se constata que la mayoría de jóvenes ha participado en la elaboración de planes de negocios, el 83% de ellos ha elaborado sus planes; mientras que el 17% restante no lo elaboró, principalmente debido a la falta de tiempo (debido particularmente a la dedicación a sus estudios o actividades laborales) y motivos de viaje.

Asimismo, se sabe que no todos ellos llegaron a culminar los mismos. Según los informes del equipo técnico, se tiene que 197 jóvenes (83% del total) lograron culminar y presentar sus planes de negocios<sup>4</sup>.

Una característica relevante en la elaboración de planes tiene que ver con que la mayoría de ellos (67% de planes elaborados) se orientan a la generación de nuevos negocios, mientras que el 32% restante se dirige al fortalecimiento de uno ya existente. Asimismo, se observa que los planes formulados desarrollan ideas de negocios en 7 sectores económicos, el agrícola, las industrias manufactureras, el comercio, el de restaurantes y hoteles, transporte, actividades empresariales y otras actividades sociales y personales; la elección de éstos sectores probablemente se sustenten en la procedencia urbano marginal de los jóvenes (una buena parte son jóvenes procedentes de distritos urbanos

<sup>4</sup> Esto se verifica de manera indirecta, por intermedio de los jóvenes que recibieron asesorías, ya que las asesorías se concentraron particularmente en los jóvenes que eran constantes en la formulación de sus planes.



de Santa), las carreras que se encuentren cursando y el contexto de comercio de las ciudades donde residen actualmente (Chimbote, Nuevo Chimbote y Santa).

**Cuadro 10: Elaboración de planes de negocio y asesorías recibidas.**

	Femenino		Masculino		Total	
<b>Elabora plan de negocios</b>						
Sí, terminé mi plan de negocios	103	70%	62	68%	165	69%
Sí, pero no terminé mi plan de negocios	15	10%	18	20%	33	14%
No elaboré mi plan	29	20%	11	12%	40	17%
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>100%</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>	<b>238</b>	<b>100%</b>
<b>Tipo de negocio abordado en el plan elaborado</b>						
Para crear un nuevo negocio	88	75%	44	55%	132	67%
Para fortalecer un negocio propio ya existente	26	22%	29	36%	55	28%
Para fortalecer un negocio familiar ya existente	4	3%	4	5%	7	4%
No indica	0	0%	4	5%	4	2%
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>100%</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>	<b>198</b>	<b>100%</b>
<b>Giro de negocio abordado en el plan elaborado</b>						
Agricultura Ganadería Caza Y Silvicultura	7	6%	7	9%	15	7%
Industrias Manufactureras	26	22%	11	14%	37	19%
Comercio Al Por Mayor Y Menor, Reparación De Vehic. Automotores, Art. Domésticos	44	38%	29	36%	73	37%
Hoteles Y Restaurantes	15	13%	11	14%	26	13%
Transporte, Almacenamiento Y Comunicaciones	4	3%	0	0%	4	2%
Actividades Inmobiliarias, Empresariales Y De Alquiler	11	9%	15	18%	26	13%
Otras Actividades De Servicios Comunitarias, Sociales Y Personales	11	9%	7	9%	18	9%
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>100%</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>	<b>198</b>	<b>100%</b>

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento de la Línea 3 – Septiembre 2014

#### Concursos de planes y capital semilla.

En relación al concurso de planes de negocios, los registros del IPAE señalan que fueron 197 los jóvenes quienes presentaron sus planes de negocios formulados al concurso, de éstos 59% son mujeres y 41% son hombres.

De este grupo, fueron 30 los ganadores del capital semilla, 42% mujeres y 58% varones. Entre los ganadores entrevistados, el 14% señala que el premio diferenciado según segmentos fueron suficientes para la implementación del negocio; mientras que para el 86% de ganadores restantes, este monto le fue insuficiente.

**Cuadro 11: Participación en concurso de planes de negocios.**

	Femenino		Masculino		Total	
<b>Participación en concurso de planes de negocios</b>						
Si	62	53%	55	68%	117	59%
No	37	31%	11	14%	48	24%
No indica	18	16%	15	18%	33	17%
<b>Total</b>	<b>117</b>	<b>100%</b>	<b>81</b>	<b>100%</b>	<b>198</b>	<b>100%</b>
<b>Ganadores de capital semilla</b>						
Si	11	18%	15	27%	26	22%
No	51	82%	40	73%	92	78%
<b>Total</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>	<b>117</b>	<b>100%</b>
<b>El capital semilla fue suficiente</b>						
Si	0	0%	4	25%	4	14%
No	11	100%	11	75%	22	86%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>
<b>Destino del capital semilla</b>						
Lo invertí en el negocio	11	100%	15	100%	26	100%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento de la Línea 3 – Septiembre 2014



### Implementación de negocios.

Hasta ahora se ha visto un alto nivel de participación en cuanto a capacitaciones y formulación de planes de negocios; sin embargo, esta situación cambia notablemente en cuanto a la implementación de negocios y/o planes de negocios.

Al respecto, según declaraciones de los propios jóvenes, se estima que tan sólo el 30% de quienes formularon planes (equivalente al 13% del total) han implementado el mismo o se encuentran en proceso de hacerlo. Cabe señalar que ello ha sido posible por dos motivos, primero porque parte de este grupo ha recibido el financiamiento del capital semilla y porque otra parte ya contaba con negocios en funcionamiento lo cual ha facilitado el inicio de su plan de mejora.

No obstante, de todos modos se observa que existe un número de planes implementados superior a la meta de 30 negocios creados y/o fortalecidos por el Proyecto.

Por otro lado, entre quienes no han logrado implementar sus planes de negocio, el motivo principal es la carencia de recursos económicos para el financiamiento del mismo, aunque también influye la poca disponibilidad de tiempo para dedicarlo a la implementación del negocio.

**Cuadro 12: Implementación de los negocios.**

	Femenino		Masculino		Total	
<b>Implementación del plan de negocios</b>						
Sí, recién estoy implementando	18	16%	11	14%	29	15%
Sí, ya está operando	15	13%	15	18%	29	15%
No lo he implementado	84	72%	55	68%	139	70%
Total	117	100%	81	100%	198	100%
<b>Acceso a asesoría técnica para implementar tu plan de negocios.</b>						
Si	22	67%	26	100%	48	81%
No	11	33%	0	0%	11	19%
Total	33	100%	26	100%	59	100%
<b>Percepción de utilidad de las asesorías técnicas</b>						
Sí, bastante	22	100%	22	86%	44	92%
Sí, poco	0	0%	4	14%	4	8%
Total	22	100%	26	100%	48	100%
<b>Acceso a asesoría financiera para implementar tu plan de negocios</b>						
Si	22	67%	18	71%	40	69%
No	11	33%	7	29%	18	31%
Total	33	100%	26	100%	59	100%
<b>Percepción de utilidad de las asesorías financieras</b>						
Sí, bastante	22	100%	18	100%	40	100%
Total	22	100%	18	100%	40	100%

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento de la Línea 3 – Septiembre 2014



### Promoción comercial de los negocios.

Unas de las acciones complementarias del Proyecto fue la promoción comercial de los negocios apoyados.

Para ello, se propuso implementar ruedas de negocios y eventos empresariales con el objeto de vincular a los jóvenes emprendedores con compradores institucionales, públicos y privados, y de fortalecer sus capacidades de gestión mediante la asistencia de instituciones públicas respectivamente.

**Cuadro 13: Negocio promocionado con apoyo del proyecto.**

	Femenino		Masculino		Total	
<b>Apoyo en promoción y publicidad del negocio</b>						
Si	11	33%	4	14%	15	25%
No	22	67%	22	86%	44	75%
Total	33	100%	26	100%	59	100%
<b>Percepción de utilidad del apoyo en promoción</b>						
Sí, bastante	7	67%	0	0%	7	50%
Sí, poco	4	33%	4	100%	7	50%
Total	11	100%	4	100%	15	100%
<b>Participaste en ruedas comerciales con apoyo del Proyecto</b>						
Si	11	33%	4	14%	15	25%
No	22	67%	22	86%	44	75%
Total	33	100%	26	100%	59	100%
<b>Percepción de utilidad de las ferias comerciales</b>						
Sí, bastante	4	33%	4	100%	7	50%
Sí, poco	7	67%	0	0%	7	50%
Total	11	100%	4	100%	15	100%

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento de la Línea 3 – Septiembre 2014



Indicadores de marco lógico.

**Cuadro 14: Valores finales del Marco Lógico.**

Indicador	Unidad de medida	Valor base	Valor final
<b>PROPÓSITO</b>			
Jóvenes con negocios o ideas de negocio, desarrollan emprendimientos competitivos y sostenibles en los distritos urbanos y urbanos marginales de mayor potencial económico de la región Ancash: distritos de Santa, Chimbote y Nuevo Chimbote			
30 jóvenes con negocios o ideas de negocio capacitados, asistidos técnicamente y con capital semilla desarrollan emprendimientos competitivos y sostenibles.	Nº de jóvenes que recibe capacitación y asistencia técnica desarrollan emprendimientos competitivos y sostenibles.	0	30
<b>COMPONENTE 1.</b>			
<b>Capacitación y Asistencia Técnica para diseño de planes de negocios y mejoras.</b>			
88 emprendedores jóvenes, de los distritos de Santa, Chimbote y Nuevo Chimbote de la región Ancash, reciben capacitación y asistencia técnica para diseñar sus planes de negocio.	Nº de jóvenes que recibe capacitación y asistencia técnica en el diseño de planes de negocios.	0	129
132 Emprendedores jóvenes, de los distritos de Santa Chimbote y Nuevo Chimbote de la región Ancash, reciben capacitación, asistencia técnica para diseñar sus planes de mejoras.	Nº de emprendedores jóvenes reciben capacitación, asistencia técnica para diseñar sus planes de mejoras.	0	109
30 charlas informativas sobre el proyecto.	Nº de charlas informativas sobre el proyecto.	0	38
01 evento masivo de motivación (festival de la juventud emprendedora).	Nº de eventos de motivación (festival de la juventud emprendedora).	0	3
560 jóvenes focalizados y seleccionados.	Nº de jóvenes focalizados y seleccionados.	0	1213
300 registrados para participar en el proyecto.	Nº de jóvenes registrados para participar en el proyecto.	0	471
220 Jóvenes Emprendedores capacitados en planes de negocio y en planes de mejora.	Nº de jóvenes capacitados en planes de negocio y en planes de mejora.	0	238
80% de satisfacción por la Capacitación y Asistencia Técnica recibida.	% de jóvenes satisfechos por la Capacitación y Asistencia Técnica recibida.	0	98%
220 Planes de Negocios y Planes de Mejora elaborados y validados.	Nº de planes de negocios y de mejora elaborados.	0	197
220 evaluaciones de competencias emprendedoras son aplicadas a jóvenes con planes de negocio y a jóvenes con negocios en marcha.	Nº de evaluaciones de competencias emprendedoras aplicadas.	0	197
<b>COMPONENTE 2.</b>			
<b>Promoción y articulación comercial</b>			
187 emprendedores jóvenes de los distritos de Santa, Chimbote y Nuevo Chimbote son promocionados y articulados comercialmente	Nº de emprendedores jóvenes articulados comercialmente	0	243
187 jóvenes participantes en ruedas de contactos y negocios.	Nº de jóvenes que participan en ruedas de contactos y negocios.	0	243
09 Jóvenes participan en CADE emprendedores 2013.	Nº de jóvenes que participan en CADE emprendedores 2013.	0	0
<b>COMPONENTE 3.</b>			
<b>Asistencia Técnica para implementación de planes de negocios o planes de mejora.</b>			
10 Emprendedores jóvenes, de los distritos de Santa Chimbote y Nuevo Chimbote de la región Ancash que reciben capital semilla y asistencia técnica para implementar sus ideas y planes de negocio.	Nº de emprendedores jóvenes que reciben capital semilla y asistencia técnica para implementar sus ideas y planes de negocio.	0	10



<b>Indicador</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Valor base</b>	<b>Valor final</b>
20 Emprendedores jóvenes, de los distritos de Santa Chimbote y Nuevo Chimbote de la región Ancash que reciben capital semilla y asistencia técnica para implementar sus planes de mejoras y fortalecer sus negocios en marcha.	N° de emprendedores jóvenes que reciben capital semilla y asistencia técnica para implementar planes de mejora.	0	20



## Efectos en conocimientos sobre planes de negocios.

A partir de un pequeño test<sup>5</sup> de conocimientos en relación a lo que es un negocio y un plan de negocios, se verifica que las acciones del Proyecto han logrado que sólo el 43% de jóvenes logren asimilar los conocimientos necesarios para la formulación de un plan de negocios, lo cual podría indicar que éstos cuentan con la capacidad suficiente para la formulación de un plan de negocios. Sin embargo, existe un 57% de beneficiarios que no ha logrado desarrollar dicha capacidad esperada.

Este nivel de éxito en la consolidación de capacidades para la formulación de planes de negocios, puede verse explicado por tres elementos: (i) la calidad del proceso de capacitación acorde con las expectativas de los jóvenes, (ii) por el compromiso de la mayoría de jóvenes que lograron completar su curso, y (iii) por el hecho que la mayoría de ellos cuentan o se encuentran cursando educación superior lo cual ayuda en los procesos de asimilación de conocimientos.

**Cuadro 15: Nivel de conocimiento de planes de negocio.**

	Femenino		Masculino		Total	
<b>Conoce qué es un plan de negocio</b>						
Respuestas incorrectas / No responde	44	30%	29	32%	73	31%
Ideas asociada y básicas	59	40%	40	44%	99	42%
Concepto aceptable	26	18%	11	12%	37	15%
Concepto correcto	18	13%	11	12%	29	12%
Total	146	100%	92	100%	238	100%
<b>Conoce la utilidad de un plan de negocios</b>						
No sabe / No recuerda	11	8%	0	0%	11	5%
Para poner en marcha un negocio	66	45%	37	40%	103	43%
Para satisfacer las necesidades de los clientes	51	35%	33	36%	84	35%
Para conseguir más clientes	18	13%	15	16%	33	14%
Otros	0	0%	7	8%	7	3%
Total	146	100%	92	100%	238	100%
<b>Conoce los 9 temas que se abordan en un plan de negocios</b>						
No recuerda	62	43%	33	36%	95	40%
Recuerda entre 1 y 3 temas relevantes	62	43%	51	56%	114	48%
Recuerda entre 4 a 6 temas relevantes	22	15%	4	4%	26	11%
Recuerda entre 7 y 9 nueve temas relevantes	0	0%	4	4%	4	2%
Total	146	100%	92	100%	238	100%
<b>Nivel de conocimientos sobre formulación de un plan de negocios</b>						
En Inicio	84	58%	51	56%	135	57%
En Proceso	55	38%	40	44%	95	40%
Logrado	7	5%	0	0%	7	3%
Total	146	100%	92	100%	238	100%

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento de la Línea 3 – Septiembre 2014

## Efectos en empleabilidad.

Comparando las condiciones de empleabilidad de los jóvenes entre el inicio y el término del Proyecto, podemos ver que existen diferencias importantes.

Entre ellas, la menos significativa tiene que ver con la situación de actividad entre los jóvenes. Al respecto, se observa que la tasa de actividad laboral (que tienen trabajo o se encuentran buscando uno) se ha mantenido.

<sup>5</sup> Se realizaron 4 preguntas asociadas a un plan de negocios: (i) ¿Qué es un negocio? (ii) ¿Qué es un plan de negocio? (iii) ¿Para qué sirve un plan de negocios? (iv) ¿Cuáles son las partes o capítulos de un plan de negocios?





Puede notarse que el nivel del empleo en la zona se ha mantenido tanto en la condición de activo e inactivo, reflejándose tan sólo la reestructuración de los segmentos de condición laboral, es decir, que la migración laboral ha sido redirigido por influencia del Proyecto a las actividades como independientes, ámbito sobre el cual el Proyecto ha tenido una influencia directa<sup>6</sup>.

El Proyecto ha contribuido a generar un incremento en los segmentos de jóvenes con trabajo independiente (o negocios) que han pasado de 15% a 23%; ámbito sobre el cual el Proyecto ha tenido influencia directa, y con ambos tipos de ocupaciones (empleos dependientes y negocios), quienes han pasado de un 3% a 15% del total.

**Cuadro 16: Situación de actividad laboral de los jóvenes beneficiarios(as) según sexo.**

	Base		Final		Cambio
<b>Condición de actividad</b>					
Activo	188	85%	201	85%	0%
Inactivo	32	15%	37	15%	0%
Total	220	100%	238	100%	
<b>Tipo de actividad</b>					
Con trabajo dependiente	150	68%	146	62%	-6%
Con trabajo independiente	32	15%	55	23%	8%
Con ambos tipos de trabajo	6	3%	37	15%	12%
Inactivo	32	15%	0	0%	-15%
Total	220	100%	238	100%	

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento de la Línea 3 – Septiembre 2014

A nivel individual pueden encontrarse evidencias complementarias respecto a los cambios en la situación laboral. En principio, se observa que el 22% de jóvenes mejoraron, pasando de inactivos a activos laborales, el 67% se mantuvieron en su misma condición de actividad y un 11% empeoraron pasando a una situación de inactividad laboral.

Aquí, una vez más, se llega a las mismas conclusiones, este mayor porcentaje de jóvenes que empeoran su situación se concentran en los jóvenes con empleo dependiente que pierden su empleo (6% del total); mientras que aquellos jóvenes sin empleo o con empleo dependiente que mejoran pasando a un empleo independiente representan el 22%<sup>7</sup>.

**Cuadro 17: Cambios individuales observados en la situación de actividad laboral.**

	Femenino		Masculino		Total	
<b>Condición de actividad</b>						
Pasaron a ser activos	15	10%	4	4%	18	8%
Permanecen activos	103	70%	81	88%	183	77%
Permanecen inactivos	15	10%	7	8%	22	9%
Pasaron a ser inactivos	15	10%	0	0%	15	6%
Total	146	100%	92	100%	238	100%

<sup>6</sup> Posiblemente, el Proyecto puede tener un efecto indirecto en el empleo dependiente, en la medida que, si el Proyecto promueve la generación de negocios o trabajo independiente, puede desalentar el empleo dependiente.

<sup>7</sup> Considerando que los empleos dependientes de los jóvenes son precarios y considerando que el Proyecto promueve la promoción de negocios, se valorará como una mejora al cambio de un empleo dependiente a uno de tipo independiente.



	Femenino		Masculino		Total	
<b>Tipo de actividad</b>						
Inactivo a Dependiente	15	10%	4	4%	18	8%
Dependiente a Independiente	15	10%	18	20%	33	14%
Dependiente a Dependiente	77	53%	44	48%	121	51%
Independiente a Independiente	11	8%	7	8%	18	8%
Inactivo a Inactivo	15	10%	7	8%	22	9%
Ambos a Dependiente	0	0%	4	4%	4	2%
Ambos a Independiente	0	0%	4	4%	4	2%
Independiente a Dependiente	0	0%	4	4%	4	2%
Dependiente a Inactivo	15	10%	0	0%	15	6%
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>100%</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>	<b>238</b>	<b>100%</b>
<b>Mejora en tipo de actividad</b>						
Mejora	29	20%	22	24%	51	22%
Se mantiene activo	88	60%	51	56%	139	58%
Se mantiene inactivo	15	10%	7	8%	22	9%
Empeora	15	10%	11	12%	26	11%
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>100%</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>	<b>238</b>	<b>100%</b>

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento de la Línea 3 – Septiembre 2014

### En el empleo dependiente.

El cambio más pronunciado en las condiciones de empleabilidad puede verse en los y las jóvenes con empleos dependientes.

En este grupo, vemos que el nivel de actividad ha descendido, la tasa de actividad cayó de 71% a un 62%, es decir, cayó 9%. Sin embargo, esta situación, como ya se explicó previamente, no responde directamente a los efectos del Proyecto.

El motivo principal que puede explicar esta caída es la precariedad de los empleos dependientes, los cuales, al inicio del Proyecto se caracterizaban por:

- Empleos informales (70% no tenía contratos).
- Empleos en un hogar (13%) y en empresas pequeñas (77%).
- No contar con beneficios sociales (43% no contaban con seguro de ESSALUD y 74% no accedían al sistema de pensiones).
- Empleos de jornadas incompletas (en promedio trabajaban 39 horas semanales, poco más de media jornada de trabajo).
- Empleos con ingresos bajos (en promedio, percibían 511 soles, monto inferior a la remuneración mínima vital).

De otro lado, en aquellos que aún se encuentran como empleados vemos que las condiciones de empleo han cambiado ya que, trabajan 5 horas más a la semana, coherente con un ingreso promedio mayor en 37%.



**Cuadro 18: Situación de trabajo dependiente en los jóvenes beneficiarios(as) según sexo.**

	Base		Final		Cambio
<b>Tenencia de trabajo dependiente</b>					
Tiene	155	71%	146	62%	-9%
No tiene	65	29%	92	38%	9%
Total	220	100%	238	100%	
<b>Jornada de trabajo semanal</b>					
N° promedio de horas trabajadas	39		44		12%
<b>Ingresos mensuales</b>					
Monto promedio de pago mensual	511		702		37%
<b>Lugar de trabajo</b>					
En chacra / negocio familiar u hogar	6	4%	0	0%	
En un hogar	21	13%	4	3%	
En una empresa privada	114	74%	81	55%	
En institución pública	6	4%	22	15%	
Otros	9	6%	40	28%	
Total	155	100%	146	100%	
<b>Modalidad de contrato</b>					
Contrato indefinido	0	0%	11	8%	
Contrato a plazo fijo	18	11%	48	33%	
Prácticas pre profesionales	9	6%	7	5%	
Otro	21	13%	4	3%	
Sin contrato	109	70%	77	53%	
Total	155	100%	146	100%	
<b>Tamaño de la empresa donde labora</b>					
Menos de 10 personas	120	77%	77	53%	
De 11 a 20 personas	6	4%	18	13%	
De 21 a 50 personas	6	4%	15	10%	
De 51 a 100 personas	6	4%	7	5%	
De 101 a 500 personas	6	4%	7	5%	
Más de 500 personas	12	8%	22	15%	
Total	155	100%	146	100%	
<b>Tenencia y tipo de seguro de salud.</b>					
Sí, ESSALUD	23	15%	44	30%	
Sí, SIS	53	34%	55	38%	
No, Seguro privado	12	8%	4	3%	
No	67	43%	44	30%	
Total	155	100%	146	100%	
<b>Afiliación al sistema de pensiones.</b>					
Sistema Privado de Pensiones (AFP)	23	15%	26	18%	
Sistema Nacional de Pensiones (ONP)	9	6%	29	20%	
Otro	9	6%	0	0%	
Ninguno	114	74%	92	63%	
Total	155	100%	146	100%	

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento de la Línea 3 – Septiembre 2014

A nivel individual, se corrobora una caída de los empleos dependientes, pues en el grupo de beneficiarios al término del Proyecto se observa que:

- 22% de jóvenes beneficiarios han abandonado trabajos dependientes.
- 9% de jóvenes beneficiarios han pasado a ser trabajadores dependientes.



Asimismo, en aquellos que se han mantenido en empleos dependientes se observa que.

- Existe un grupo mayor de jóvenes que han mantenido su jornada de trabajo.
- Existe un grupo mayor de jóvenes que al menos han mantenido sus ingresos laborales.

**Cuadro 19: Cambios individuales observados en la situación de trabajo dependiente.**

	Femenino		Masculino		Total	
<b>Cambios en la situación</b>						
Permanece dependiente	77	53%	48	52%	124	52%
Dejó de ser dependiente	29	20%	22	24%	51	22%
Ahora es dependiente	15	10%	7	8%	22	9%
Permanece como no dependiente	26	18%	15	16%	40	17%
<b>Total</b>	<b>146</b>	<b>100%</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>	<b>238</b>	<b>100%</b>
<b>Cambios significativos en la jornada de trabajo 1/</b>						
Aumentó su jornada laboral	29	38%	4	8%	33	26%
Mantiene su jornada laboral	33	43%	26	54%	59	47%
Bajó su jornada laboral	15	19%	18	38%	33	26%
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>	<b>124</b>	<b>100%</b>
<b>Cambios significativos en los ingresos mensuales 2/</b>						
Aumentó su rango salarial	37	48%	15	33%	51	42%
Mantiene su rango salarial	33	43%	18	42%	51	42%
Disminuyó su rango salarial	7	10%	11	25%	18	15%
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>	<b>44</b>	<b>100%</b>	<b>121</b>	<b>100%</b>

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento de la Línea 3 – Septiembre 2014

1/ Se consideran cambios, si existen saltos entre los siguientes rangos de jornada laboral: (i) Inferior a 24 horas semanales, (ii) Entre 24 y 48 horas semanales. (iii) Más de 48 horas semanales.

2/ Se consideran cambios si existen saltos entre los siguientes rangos de ingresos mensuales: (i) Inferior a S/. 375 (0.5 RMV), (ii) Entre 375 y 750 soles mensuales. (iii) Más de S/. 750 mensuales.

### En la generación de negocios.

Considerando que el Proyecto promueve el emprendedurismo y la generación de negocios, el cambio de mayor interés tiene que ver con las condiciones de empleabilidad en los jóvenes con negocios o empleos independientes.

Al respecto, vemos que el porcentaje de jóvenes se ha incrementado de un 17% a un 23%, lo cual significa una presencia de 55 jóvenes con negocios al término del proyecto.

Tomando en cuenta que:

- El Proyecto ha desarrollado acciones orientada al fortalecimiento de capacidades en la generación de negocios juveniles
- Más del 50% de jóvenes han señalado que las capacitaciones y asesorías le han resultado bastante útiles como emprendedores que son, y
- Existe un 20% de jóvenes que ha declarado que las capacitaciones le han sido útil específicamente para implementar un nuevo negocio o su negocio ya existente.

Podemos concluir que el Proyecto ha contribuido directamente al incremento de la tasa de jóvenes con negocio entre el grupo de jóvenes beneficiarios.

**Cuadro 20: Situación de trabajo dependiente en los jóvenes beneficiarios(as) según sexo.**

	Base		Final		Cambio
<b>Tenencia de trabajo dependiente</b>					
Tiene negocio	38	17%	55	23%	6%
No tiene negocio	182	83%	183	77%	-6%
<b>Total</b>	<b>220</b>	<b>100%</b>	<b>238</b>	<b>100%</b>	
<b>Jornada de trabajo semanal</b>					
N° promedio de horas trabajadas				46	



	Base	Final	Cambio
<b>Ingresos brutos mensuales</b>			
Monto promedio mensual		1,214	13%
<b>Ingresos netos mensuales</b>			
Monto promedio mensual		593	37%

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento de la Línea 3 – Septiembre 2014

A nivel individual, se corrobora un aumento de los jóvenes con negocios o empleos independientes, pues en el grupo de beneficiarios al término del Proyecto se observa que:

- 14% de jóvenes beneficiarios han iniciado sus negocios.
- 3% de jóvenes beneficiarios han abandonado sus negocios.

**Cuadro 21: Cambios individuales observados en la situación de trabajo independiente.**

	Femenino		Masculino		Total	
Permanece con negocio	11	8%	11	12%	22	9%
Dejó el negocio	0	0%	7	8%	7	3%
Ahora tiene negocio	15	10%	18	20%	33	14%
Permanece sin negocio	121	83%	55	60%	176	74%
Total	146	100%	92	100%	238	100%

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento de la Línea 3 – Septiembre 2014

### Características de los negocios promovidos.

Los negocios que el Proyecto ha promovido se orientan a giros vinculados principalmente a los sectores Comercio, Industria y Actividad empresarial-alquiler, los negocios en estos sectores representan el 87% del total.

La mayoría de los negocios (87%) están bajo la propiedad exclusiva de los beneficiarios(as). Mientras que el 13% restante están constituidos en sociedad con familiares.

**Cuadro 22: Giros de los negocios.**

	Base		Final	
<b>Sector del negocio</b>				
Comercio	12	31%	15	27%
Industrias	9	23%	15	27%
Hoteles / Restaurantes	6	15%	4	7%
Actividad empresarial y alquiler	6	15%	18	33%
Transporte y comunicaciones	3	8%	0	0%
Otras actividades de servicios	3	8%	4	7%
Total	38	100%	55	100%
<b>Socios del negocio</b>				
Soy el único dueño	26	69%	48	87%
Tengo socios familiares	9	23%	7	13%
Tengo socios que no son familiares	3	8%	0	0%
Total	38	100%	55	100%

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento de la Línea 3 – Septiembre 2014

En cuanto a la naturaleza jurídica del negocio, vemos que los negocios promovidos son de "Personas naturales"; sin embargo, las informales también se han constituido (53%).



En relación a los documentos de registro e inscripción, vemos que el 47% de los jóvenes con negocios tiene RUC; sin embargo, es preciso señalar que parte de ellos cuentan con RUC como profesional independiente y no necesariamente para el giro del negocio.

También se observa que el 33% poseen Licencia de Funcionamiento y un 13% que cuentan con Inscripción en SUNARP y Libros contables.

En relación al acceso a beneficios sociales, se ha mejorado ligeramente el acceso a beneficios sociales a dueños (27% ESSALUD) y trabajadores (33% ESSALUD) de los negocios.

Esta situación se replica en el caso del acceso al sistema de pensiones, para los dueños (40%) y trabajadores de los negocios (27%).

**Cuadro 23: Nivel de formalización de los negocios.**

	Base		Final	
<b>Tipo de negocios</b>				
Sin registro formal en entidades públicas	21	54%	29	53%
Persona natural con negocio	12	31%	26	47%
S.A.C.	6	15%	0	0%
Total	38	100%	55	100%
<b>Tenencia de registros e inscripciones en instancia públicas</b>				
RUC	18	47%	26	47%
Inscripción en SUNARP	15	39%	7	13%
Libros contables	12	32%	7	13%
Declaración Anual ante SUNAT	12	32%	7	13%
Licencia de funcionamiento	9	24%	18	33%
Minuta de Constitución	6	16%	4	7%
Planilla de personal	0	0%	7	13%
<b>Tenencia de instrumentos de gestión</b>				
Registro de ventas e ingresos	12	67%	15	52%
Página web	12	67%	7	24%
Registro de compras (egresos)	9	50%	11	38%
Cuenta de correo electrónico	9	50%	18	62%
Libro Caja y Bancos	6	33%	0	0%
Cuenta bancaria	6	33%	0	0%
Total tiene	18	46%	29	100%
<b>Acceso a beneficios sociales.</b>				
El emprendedor accede a EsSalud	0	0%	15	27%
Sus trabajadores acceden a EsSalud	3	8%	18	33%
El emprendedor accede a Sistema de pensiones	0	0%	22	40%
Sus trabajadores acceden a Sistema de pensiones	3	8%	15	27%
Total	38	100%	55	100%

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento de la Línea 3 – Septiembre 2014

En relación al acceso del financiamiento, se estima que el 53% de negocios se ha financiado exclusivamente con recursos propios, mientras que un 20% ha complementado o utilizado recursos familiares y/o de amigos.

Aquellos que han utilizado préstamo de terceros (bancos, cajas, financieras, etc.) representan el 40%.



**Cuadro 24: Modalidades de financiamiento en el último año**

	Base		Final	
<b>Fuentes de financiamiento utilizados</b>				
Recursos propios	26	69%	29	53%
Recursos de familiares/amigos	12	31%	11	20%
Préstamos de proveedores	0	0%	7	13%
Préstamos de bancos	3	8%	15	27%
Préstamos de cajas municipales	3	8%	0	0%
Otro	0	0%	22	40%
Total	38	100%	55	100%

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento de la Línea 3 – Septiembre 2014

Los principales clientes de los negocios implementados son consumidores finales (ya sean familiares, vecinos o terceras personas), el 73% de emprendedores le venden solamente a este tipo de clientes. Mientras que un 7% también logra venderse a intermediarios (mayoristas/ambulantes) y el 20% vende a instituciones (empresa / estado).

Se puede apreciar que existe cierta orientación de los negocios a vender a consumidores individuales y familiares/amigos/vecinos, ya que el 60% y 67% respectivamente le vende solamente a este tipo de clientes.

**Cuadro 25: Clientes atendidos.**

	Base		Final	
<b>Tipos de clientes</b>				
Consumidores finales	18	46%	40	73%
Intermediarios (mayoristas y ambulantes)	9	23%	4	7%
Instituciones (empresas y estado)	12	31%	11	20%
Total	38	100%	55	100%
<b>Clientes principales</b>				
Consumidores individuales	29	77%	33	60%
Familiares/amigos/vecinos	26	69%	37	67%
Ambulantes	12	31%	4	7%
Mayoristas	9	23%	0	0%
Empresa de menos de 10 trabajadores	9	23%	7	13%
Empresa de más de 10 trabajadores	9	23%	7	13%
Estado	6	15%	0	0%
Total	38	100%	55	100%

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento de la Línea 3 – Septiembre 2014

El lugar de operación más frecuente es la propia vivienda del joven emprendedor, el 73% tiene su negocio operando en su vivienda. También se observa que un 13% opera en puestos fijos/improvisados en mercados de abastos, un 7% opera en locales diferente en la vivienda y un 7% opera en la calle en calidad de ambulantes.

La principal motivación para elegir el lugar de ubicación de los negocios por parte de los jóvenes, tienen que ver con la cercanía a las viviendas, así lo manifiesta el 87% de emprendedores(as), ello indicaría que prima la facilidad de operación del negocio frente a otros criterios de mercado (presencia de clientes, competidores, etc.).

Se estima que en estos lugares, los jóvenes emprendedores tienen que competir con un promedio de cuatro negocios similares.





**Cuadro 26: Ubicación y competencia de los negocios.**

	Base		Final	
<b>Ubicación del negocio</b>				
Taller o local comercial dentro de vivienda	15	38%	40	73%
Local en un establecimiento diferente a la vivienda	12	31%	4	7%
En el domicilio de los clientes	6	15%	4	7%
Puesto fijo/improvisado en mercado de abastos	3	8%	7	13%
Otros	3	8%	0	0%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>
<b>Clientes principales</b>				
Vivo aquí o está muy cerca de mi casa	18	46%	48	87%
Es una zona muy céntrica y comercial	6	15%	4	7%
Los clientes están cerca	6	15%	0	0%
Es más económico el pago de servicios (alquiler de local, otros)	6	15%	0	0%
Otros	3	8%	4	7%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>
<b>Competencia presente.</b>				
N° de negocios similares	6		4	

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento de la Línea 3 – Septiembre 2014

En relación a los planes de futuro de los negocios, los emprendedores concentran sus expectativas en la expansión de la producción/ventas (73%), la ampliación o adquisición de un local (27%), la adquisición de más maquinaria (20%) y la creación/comercialización de nuevas líneas de productos (13%) entre otros.

**Cuadro 27: Expectativas a futuro para el negocio.**

	Base		Final	
Expandir la producción	23	62%	40	73%
Ampliar o comprar un nuevo local	18	46%	15	27%
Crear nuevas líneas de productos	18	46%	7	13%
Comprar más maquinaria	23	62%	11	20%
Contratar más trabajadores	15	38%	4	7%
Mantenerse como está / no cambiar nada	0	0%	4	7%
Buscar trabajo como asalariado	3	8%	0	0%
Otro	9	23%	26	47%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>	<b>55</b>	<b>100%</b>

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento de la Línea 3 – Septiembre 2014





### 3.3. Asociación y coordinación.

#### Coordinación con otros actores locales, públicos o privados.

IPAE trabaja en la Región Ancash desde el año 2002 y desde entonces hasta la fecha, mantiene un estilo de trabajo coordinado con diferentes instituciones locales y regionales, públicas y privadas (aspecto que ha sido señalado y enfatizado por los diferentes actores locales entrevistados).

Siguiendo este estilo, IPAE promueve el trabajo articulado con otros actores locales/regionales, como una de las estrategias centrales en el desarrollo del Proyecto, elaborando un mapeo de actores en que se identifican adecuadamente las diferentes instituciones y organizaciones que pueden ser involucradas activamente.

En la práctica, este trabajo articulado se constituye en uno de los factores críticos de éxito más evidentes. Es así que la ejecución de las actividades del Proyecto ha sido facilitada en buena medida por la coordinación permanente y el trabajo colaborativo entre el ejecutor local (IPAE), las instituciones aliadas (Municipalidad de Santa, Gobiernos distritales de la Provincia de Santa) y otros colaboradores (Instituciones educativas) que han cumplido también una tarea importante.

#### Alianza IPAE – Municipalidad Provincial Santa.

En el caso de las dos instituciones aliadas del Proyecto (IPAE-Municipalidad Provincial Santa). Esta colaboración interinstitucional facilitó el trabajo realizado en el presente Proyecto.

La participación de la Municipalidad en el Proyecto, se ha dado principalmente en la segunda la mitad del proceso de la intervención. La participación más activa se ha dado en las fases de evaluación de los planes de negocios/mejora de los/as jóvenes participantes del Proyecto, así como en las ferias empresariales.

- En la evaluación de los planes, participaron como parte del jurado calificador de las evaluaciones de los planes de mejora/negocios presentados por los participantes del Proyecto.
- Durante la segunda mitad del Proyecto, posterior a las capacitaciones se ha contribuido con la disposición de ambientes para el desarrollo de actividades del Proyecto.

**Cuadro 28: Participación de la Municipalidad Provincial de Santa en el Proyecto.**

Actor	Ideas centrales manifestadas
Municipalidad Provincial de Santa	IPAE ha coordinado directamente con la Municipalidad Provincial del Santa para fines de promoción del proyecto (no distritos); sin embargo, la participación ha sido en el último tramo del proyecto, es decir, cuando ya los Jóvenes habían sido capacitados y asesorados en su planes de negocio y/o mejora. A partir de allí, la Municipalidad ha participado en las evaluaciones de los planes formulados para la dotación del capital semilla y/o mejoramiento así como en las ferias expuestas por los jóvenes. Además de brindar los ambientes de la Municipalidad para la presentación de los trabajos de los jóvenes.  Finalmente, la Municipalidad ha sido invitada para la transferencia de los resultados obtenidos del Proyecto, invitación que llegó con retraso a la Gerencia de interés, motivo por el cual no se presentó la Municipalidad.

Fuente: Entrevistas con la Municipalidad Provincial de Santa.



### **Valor aportado por las relaciones interinstitucionales.**

La colaboración interinstitucional en la ejecución del Proyecto, se constituye en un factor clave de éxito al impactar positivamente en el logro de resultados y en la eficiencia de la gestión.

El trabajo colaborativo con la Municipalidad Provincial, Gobiernos Locales e Instituciones Educativas, en la difusión, convocatoria y evaluación ha posibilitado una mayor cobertura del Proyecto, logrando la capacitación de un total de 238 jóvenes y premiación de 30 ganadores de 3 distritos de la provincia de Santa.

El involucramiento de estas instituciones en el proceso de evaluación, ha tenido también un efecto positivo en el proceso de premiación de los y las jóvenes beneficiarios/as; el proceso ha sido más exhaustivo y objetivo, al ponerse en consideración diferentes puntos de vista de cada uno, a partir del contacto directo con los jóvenes y desde su propio conocimiento y experiencia profesional e institucional.

Asimismo, la participación activa y el aporte directo de recursos de estas diferentes instituciones, ha posibilitado una gestión más eficiente, al facilitar el cumplimiento de las metas en los plazos establecidos y la suma de recursos que han favorecido la generación de ahorro y un uso más eficiente de los recursos del Proyecto.

### **3.4. Sostenibilidad.**

El tiempo de ejecución del Proyecto ha sido corto y no ha resultado suficiente para desarrollar acciones que puedan dar una mayor garantía de sostenibilidad en el desarrollo de los emprendimientos juveniles. El proyecto ha tratado de dar estas garantías desde una adecuada elección de los/as jóvenes y los emprendimientos apoyados y desde la asistencia técnica y financiera en la implementación o mejora de los negocios.

Habiendo culminado la intervención, no existen más acciones de acompañamiento a los emprendimientos promovidos, ni se identifican otras iniciativas concretas de apoyo a los mismos, haciendo que las probabilidades de que estos emprendimientos continúen adelante sean menores.

En el análisis de los factores de sostenibilidad de los emprendimientos promovidos, se identifican aspectos relacionados con el mercado, con el compromiso y apoyo de las instituciones públicas y privadas que deben o pueden brindar apoyo a este sector, y con los/as propios/as jóvenes beneficiarios/as.

#### **Factores relacionados con el mercado.**

Un factor importante que brinda una mayor sostenibilidad a los emprendimientos promovidos es que estos están orientados principalmente hacia los sectores de comercio, maricultura, agroindustrial y agricultura, que son precisamente los sectores donde mayores oportunidades de mercado se han identificado.

No obstante, dentro del mercado local existe siempre el riesgo de la competencia y que presentan mejores condiciones para su desempeño (financiamiento, recursos humanos, logística).



### **Compromiso y apoyo de instituciones públicas y privadas.**

Una de las principales observaciones manifestadas por los entrevistados/as es que si bien existen políticas a nivel regional a favor del desarrollo de la microempresa<sup>8</sup>, ninguna de estas se orienta o prioriza concretamente a los jóvenes.

Para el responsable de la DRTPE de Ancash, tanto el Gobierno Provincial como los Gobiernos Locales se mantienen al margen de este tipo de iniciativas, cuando deben ser ellos los principales promotores.

### **Factores relacionados con los/as jóvenes.**

En cuanto a los/as propios/as jóvenes, el factor evidente y más crucial para la sostenibilidad de sus emprendimientos, es su capacidad como emprendedor/a.

El desarrollo futuro de los negocios emprendidos/fortalecidos, depende mucho de la capacidad de visión y actitud de los jóvenes, para aprovechar adecuadamente las oportunidades y para hacer frente a las situaciones negativas que se les han de presentar en la gestión de sus negocios.

Relacionado a este aspecto, se han identificado diferentes factores que pueden sumar o restar a la capacidad emprendedora de los jóvenes beneficiarios del Proyecto:

- Entre los factores que suman se identifican: la necesidad de los jóvenes de contar con su negocio como un medio de vida propio y para sus familias (que se ve acentuado en el caso de las madres solteras y jóvenes con capacidades especiales), el conocimiento y experiencia sobre la actividad que realizan (que se ha visto además fortalecido por la capacitación y asistencia técnica brindada por el Proyecto) y los antecedentes familiares de emprendimiento (que transmiten a los jóvenes conocimientos, experiencia y forman actitudes).
- Entre los factores que restan, resalta la insuficiente dedicación de tiempo y la persistente búsqueda de los jóvenes de otras oportunidades laborales que les permitan poner en práctica sus estudios (que se da en el caso de los estudiantes y egresados universitarios o de institutos).

Otro factor relacionado a los jóvenes es su capacidad económica-financiera, pues estos jóvenes son de bajo nivel económico y no tienen muchas posibilidades de acceder a financiamiento a través de un crédito formal.

Finalmente, otro factor de influencia que se ha podido identificar en las condiciones de los/as jóvenes, es el entorno familiar. En varios casos, los familiares de los/as jóvenes participan también como trabajadores o colaboradores en los negocios, haciendo más factible que estos se mantengan, ya sea porque se genera empleo e ingresos para más de un miembro de la familia o simplemente porque el joven cuenta con mayor apoyo.

---

<sup>8</sup> El Gobierno Provincial de Santa considera dentro sus políticas públicas en el eje de Desarrollo Económico, el "Promover y apoyar la mejora de la competitividad, productividad y formalización de las MYPES".



#### 4. CONCLUSIONES.

Criterio	Conclusión	Valoración
Relevancia	<p>El Proyecto atiende una necesidad real y de alta prioridad para los jóvenes de la Región Ancash, particularmente para los/as jóvenes de grupos vulnerables (madres solteras, jóvenes con capacidades especiales), siendo adecuada y pertinente su focalización.</p> <p>Asimismo, se da respuesta a una problemática creciente en la Región, referida al incremento permanente de jóvenes egresados/as de las universidades e institutos de la zona y que no encuentran alternativas de empleo y generación de ingresos o a los que no pueden acceder a una educación superior.</p> <p>La alternativa de la promoción del autoempleo a través del fortalecimiento de emprendimientos de negocios, es pertinente dada la situación de escasez de la demanda de empleo en las instituciones públicas y empresas privadas.</p> <p>Aunque la Región se caracteriza por el poco desarrollo de sus sectores económico-productivos, el Proyecto ha identificado adecuadamente las oportunidades de crecimiento en los sectores de comercio, agroindustrial, agricultura y maricultura, favorecidos por el crecimiento urbano, el desarrollo del turismo. Así, la generación de emprendimientos juveniles aporta al propio desarrollo económico local y regional.</p> <p>El diseño del Proyecto responde adecuadamente a los criterios metodológicos de formulación según la metodología del marco lógico. El análisis de problemas se corresponde adecuadamente con el diagnóstico que sustenta el Proyecto. El análisis y definición de objetivos presenta una estructura coherente. Las actividades responden adecuadamente a los componentes identificados y consideran las acciones mínimas suficientes para el alcance de los resultados y del propósito del Proyecto. Los supuestos y riesgos del Proyecto se corresponden adecuadamente con los objetivos/resultados planteados y con las condiciones externas necesarias.</p>	ALTA
Efectividad	<p>Por un lado, las metas en términos de los principales productos generados por el Proyecto (capacitaciones, asistencias técnicas, participación en concursos) se han alcanzado según lo planificado:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 220 jóvenes (100% de la meta programada) han culminado los planes de capacitación.</li><li>- 197 jóvenes (90% de la meta programada) han formulado y participado del concurso de planes de negocios.</li><li>- 30 jóvenes (100% de la meta programada) han implementado planes de negocios con el capital semilla del Proyecto.</li></ul> <p>Adicionalmente, se identifica un alto nivel de satisfacción de los jóvenes por los servicios recibidos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 92% de los capacitados indican que las capacitaciones han sido bastante útiles.</li><li>- 98% de los asesorados indican que las asesorías le han sido bastante útiles.</li></ul> <p>De otro lado, los efectos inmediatos más relevantes también han sido alcanzados:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- El 3% de jóvenes demuestran capacidades logradas en la formulación de planes de negocios; un 40% se encuentran en proceso de consolidación de tales capacidades.</li><li>- Se estima una creación de 10 negocios en el conjunto del público objetivo del Proyecto.</li><li>- El monto de venta promedio se ha elevado en los negocios ya existentes al inicio del Proyecto.</li><li>- La dedicación del joven, observada a través del periodo de funcionamiento de los negocios, en los negocios ya existentes ha aumentado.</li></ul>	MEDIO-ALTA



	<p>Sin embargo, aún el tiempo de transcurrido, no es el suficiente para definir si los negocios promovidos son sostenibles y generan empleo digno tal como lo espera el Proyecto.</p>	
Asociación y coordinación	<p>IPAE promueve el trabajo articulado con otros actores locales/regionales, como una de las estrategias centrales en el desarrollo del Proyecto, siendo así que la ejecución de las actividades del Proyecto ha sido facilitada en buena medida por la coordinación permanente y el trabajo colaborativo entre el ejecutor local (IPAE), las instituciones aliadas (Municipalidad Provincial de Santa, Gobiernos Locales e Instituciones Educativas) que han cumplido también una tarea importante.</p> <p>El trabajo colaborativo se ha dado principalmente en la difusión y convocatoria de los jóvenes, así como en el proceso de inscripción y elección de los jóvenes beneficiarios/as del Proyecto, procesos en los cuales hubo una participación muy activa y una contribución concreta de recursos por parte de cada uno de estos actores.</p> <p>La colaboración interinstitucional en la ejecución del Proyecto, se constituye en un factor clave de éxito al impactar positivamente en el logro de resultados y en la eficiencia de la gestión.</p>	ALTA
Sostenibilidad	<p>La sostenibilidad de los emprendimientos promovidos no está garantizada, pues estos se encuentran en una etapa inicial de desarrollo, necesitando aún un mayor apoyo y, sobre todo, acompañamiento.</p> <p>El análisis de los factores de sostenibilidad identifica por tanto factores a favor como factores en contra, con lo cual las probabilidades de continuidad de los emprendimientos son limitadas.</p> <p>Entre los factores a favor resaltan las capacidades emprendedoras de los jóvenes y la orientación de los negocios hacia los sectores de servicios y agropecuario, que son los sectores que mayor potencial de crecimiento presentan en la Región.</p> <p>Entre los factores en contra, se tiene la falta de políticas regionales y locales que promuevan el desarrollo de emprendimientos económicos en los jóvenes y el poco apoyo por parte de las instituciones públicas y privadas. Además de estos, juegan en contra algunos factores que restan las capacidades de emprendimiento de los jóvenes estudiantes o egresados/as de institutos, quienes aspiran encontrar un puesto de trabajo en alguna institución pública o privada y para quienes sus estudios sigue siendo su ocupación principal.</p>	MEDIA



## 5. RECOMENDACIONES.

### En la planificación / formulación.

- Visualizar de manera explícita cómo el diagnóstico referido a la problemática del desempleo juvenil, se soluciona o se reduce con la estrategia de promoción de emprendimientos juveniles.
- El periodo de ejecución del Proyecto debe ser mayor. Ello permitirá ampliar las acciones orientadas a la implementación y seguimiento de los negocios promovidos.
- Las metas (número de jóvenes capacitados como en número de emprendimientos promovidos) deben ser más adecuadas a los tiempos y recursos disponibles, y pertinentes a las características del contexto local y regional.
- Los indicadores de resultados y propósito deben estar orientados particularmente a los efectos que se busca tener con el Proyecto (desarrollo de capacidades, negocios implementados, ventas generadas, empleos generados) y no necesariamente a los productos a entregar (personas capacitadas, personas asesoradas, personas que formulan planes, personas que participan en concursos).
- Los componentes deben centrarse en los aspectos de capacitación y acompañamiento en la formulación de planes de negocios, asistencia técnica, asesoría financiera y asesoramiento comercial.
- Las actividades deben considerar un componente de evaluación y orientación psicológica, que permita identificar mejor las actitudes de los jóvenes y darles un mejor soporte para fortalecer su autoestima y capacidades de liderazgo en el desarrollo de sus emprendimientos.
- Se debe dar mayor fuerza a las estrategias de acompañamiento, pues son clave para dar una mayor garantía de sostenibilidad a los emprendimientos promovidos.

### En la implementación.

- Es importante buscar estrategias y recursos que permitan dar una mayor prioridad a los jóvenes de distritos y comunidades de más bajos recursos, y que se encuentran más alejados de las capitales de las provincias. En este esfuerzo es importante involucrar más activamente a los Gobiernos Locales, tanto provinciales como distritales, así como también a las organizaciones de las comunidades campesinas.
- Se debe revisar y precisar mejor el perfil de joven emprendedor/a que se busca apoyar con el Proyecto. En dicho perfil no basta la consideración del rango de edad y su pertenencia a sectores socioeconómicos bajos. Deben considerarse otros aspectos actitudinales y del entorno familiar.
- Debe evaluarse si el perfil del joven estudiante de educación superior coincide con el de un emprendedor, ya que como se sabe un emprendedor o empresario se caracteriza principalmente por su nivel de dedicación a la actividad, por su bajo nivel de aversión al riesgo, entre otros.
- En el proceso de selección, es importante considerar una evaluación más exhaustiva del perfil actitudinal del joven y tener herramientas concretas para ello (como un test psicológico por ejemplo)



- Debe promoverse la implementación de negocios donde los riesgos sean compartidos entre el joven y el Proyecto. Específicamente, donde los jóvenes realicen aportes monetarios al negocio, ello considerando que generará un mayor nivel de compromiso del joven al funcionamiento del negocio.
- Debe darse más énfasis a las visitas de asistencia y seguimiento a los emprendedores en la fase de implementación del negocio y deben extenderse por un periodo mínimo de 6 meses para el caso de los negocios nuevos, ya que es en este lapso de tiempo que muchas empresas pequeñas cierran a causa del desconocimiento del mercado y su inexperiencia en los negocios.