



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

**Consultoría para el desarrollo del:**

---

**Evaluación Final del Proyecto  
“TARPUY JÓVEN: PROMOCIÓN Y  
FORTALECIMIENTO DEL EMPRENDIMIENTO  
JUVENIL EN LAS PROVINCIAS DE ABANCAY Y  
ANDAHUAYLAS”**

---

**Informe Final**

INTERSOCIAL  
Septiembre, 2014

# INDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	1
ABREVIATURAS.....	6
INTRODUCCIÓN.....	7
1. EL PROYECTO.....	8
2. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN.....	13
2.1. Objetivos.....	13
2.2. Alcance de la evaluación.....	13
2.3. Metodología de recojo de información.....	15
3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.....	20
3.1. Relevancia del Proyecto.....	20
3.2. Efectividad.....	25
3.3. Asociación y coordinación.....	42
3.4. Sostenibilidad.....	46
4. CONCLUSIONES.....	51
5. RECOMENDACIONES.....	53
6. ANEXOS.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
6.1. Instrumentos de recojo de información.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
6.2. Bases de datos de la encuesta.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
6.3. Reportes estadísticos de la encuesta.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>



# EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO "TARPUY JÓVEN: PROMOCIÓN Y FORTALECIMIENTO DEL EMPRENDIMIENTO JUVENIL EN LAS PROVINCIAS DE ABANCAY Y ANDAHUAYLAS"

## INFORME FINAL

### RESUMEN EJECUTIVO.

La Evaluación Final del Proyecto "TARPUY JOVEN: PROMOCIÓN Y FORTALECIMIENTO DEL EMPRENDIMIENTO JUVENIL EN LAS PROVINCIAS DE ABANCAY Y ANDAHUAYLAS", 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 las provincias de Abancay y Andahuaylas en el departamento de Apurímac. 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 135 encuestas empleando la Ficha Socio Económica Laboral – Línea 3, se visitaron 8 negocios implementados, se aplicaron 3 entrevistas al equipo técnico del Proyecto (Coordinador y técnicos de campo), 4 entrevistas a capacitadores y asesores, y 2 entrevistas a funcionarios del municipio provincial y la DRTPE.

Cabe señalar que el proceso de evaluación estuvo limitado por la ausencia de un buen 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 Apurímac, 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.

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 servicios y agropecuario, favorecidos por el crecimiento urbano, el desarrollo del turismo y el impacto que tendrá en la economía regional el Proyecto de Las Bambas. 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 ALTA.

Por un lado, las metas en términos de los principales productos generados por el Proyecto (capacitaciones, asistencias, concursos) se han alcanzado. Según los propios beneficiarios, se estima que:

- 605 jóvenes (101% de la meta) han culminado los planes de capacitación.
- 305 jóvenes (102% de la meta) han formulado y participado del concurso de planes de negocios.
- 60 jóvenes (100% de la meta) han implementado planes de negocios con el capital semilla del Proyecto.

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

- 66% de los capacitados indican que las capacitaciones han sido bastante útiles.
- 54% de los asesorados indican que las asesorías le han sido bastante útiles.

No obstante, existen algunos productos que no han podido alcanzarse (franquicias, implementación de ruedas de negocios).

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



- El 64% de jóvenes demuestran capacidades logradas en la formulación de planes de negocios; un 28% está en proceso de consolidación de tales capacidades.
- Se estima que se han creado 123 negocios en el público objetivo del Proyecto.
- El monto de venta promedio se ha elevado en los negocios ya existentes.
- 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 de transcurrido, no es el suficiente para definir si los negocios promovidos son sostenibles y generan empleo digno tal como lo espera el Proyecto. No obstante, se observan indicios que pueden jugar a favor (existe necesidad por la generación de ingresos por parte de los jóvenes) o en contra de ello (son estudiantes de educación superior con aspiraciones de ejercer su profesión, los jóvenes con negocios nuevos recién están pasando por una primera experiencia de negocio).

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

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

GVC 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 (GVC), las instituciones aliadas (DRTPE, Cooperativa Los Andes) y otros colaboradores (Gobiernos Locales, CONADIS, institutos tecnológicos) 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 ha habido 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 de éxito al impactar positivamente en los 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.



**Cuadro 1: Valores finales del Marco Lógico.**

Indicador	Unidad de medida	Valor base	Valor final
<b>PROPÓSITO. Promover el desarrollo de emprendimientos sostenibles para Jóvenes de las provincias de Abancay y Andahuaylas.</b>			
600 jóvenes capacitados y preparados para formular y presentar un Plan de negocio claro y exhaustivo (300 en Abancay y 300 en Andahuaylas) al finalizar el proyecto	N° de jóvenes capacitados en la elaboración de un plan de negocio	0	636
	N° de jóvenes que aprobaron el plan de capacitación	0	605
60 jóvenes (30 de Abancay y 30 de Andahuaylas) han implementado emprendimientos que generan auto-empleo dignos al finalizar el proyecto	N° de jóvenes que han implementado negocios en el periodo del Proyecto	63	180
60 jóvenes (30 de Abancay y 30 de Andahuaylas) han mejorado sus ingresos económicos en 20% al finalizar el proyecto	Monto de venta promedio de negocios en nuevos soles	1,723	2,478
<b>COMPONENTE 1. Apropiado desarrollo y fortalecimiento de capacidades en ideas de negocio y emprendimientos</b>			
600 jóvenes (300 de la Provincia de Abancay y 300 de la provincia de Andahuaylas) conocen y se fortalecen en la formulación y elaboración de planes de negocios claros y exhaustivos (1°-2°-3°-4° trimestre)	N° de jóvenes con un buen nivel de conocimientos en la formulación de planes de negocios	0	418
	N° de jóvenes con un buen nivel de conocimientos en la formulación de planes de negocios	0	185
300 jóvenes capacitados (150 de Abancay y 150 de Andahuaylas) han presentado su plan de negocio y acceden al concurso (2°-3°-4° trimestre)	N° de jóvenes presentan planes de negocios al concurso del Proyecto	0	305
60 jóvenes (30 en Abancay y 30 en Andahuaylas) han generado y/o fortalecido su emprendimiento haciéndolo sostenible y digno al finalizar el proyecto.	N° de jóvenes que declaran que las capacitaciones les ha ayudado a consolidar su negocio existente.	0	34
	N° de jóvenes que se mantienen con negocios	0	44
	N° de jóvenes que han implementado negocios en el periodo del Proyecto	0	136
<b>COMPONENTE 2. Adecuadas alianzas estratégicas entre instituciones privadas para fortalecer los emprendimientos seleccionados.</b>			
05 franquicias en funcionamiento (2 en Abancay y 3 en Andahuaylas) entre jóvenes emprendedores y empresarios exitosos (5° trimestre)	N° de franquicias en funcionamiento	0	0
60 jóvenes ganadores en los concursos de Planes de negocio (30 de Abancay y 30 de Andahuaylas) han adquirido conocimientos tecnológicos especializados en su respectivo sector económico. (2°-3°-5° trimestre)	N° de jóvenes ganadores en los concursos de Planes de negocio	0	60
<b>COMPONENTE 3. Fortalecida la asociatividad de jóvenes emprendedores</b>			
180 jóvenes emprendedores (90 de la provincia de Abancay y 90 de la provincia de Andahuaylas) conocen las oportunidades de negocio y emprendimientos exitosos (3°-4°-5° trimestre)	N° de jóvenes emprendedores asisten a eventos de difusión de oportunidades de negocios.	0	330
8 jóvenes que participaron en las ruedas de negocios (4 en Abancay y 4 en Andahuaylas) participan a licitaciones públicas en forma asociativa (3°-4° trimestre)	N° de jóvenes participan en ferias comerciales.	0	0



## 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 "TARPUY JÓVEN: PROMOCIÓN Y FORTALECIMIENTO DEL EMPRENDIMIENTO JUVENIL EN LAS PROVINCIAS DE ABANCAY Y ANDAHUAYLAS", 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 Grupo Voluntariado Civil – GVC, en distritos de las provincias de Abancay y Andahuaylas en el departamento de Apurímac, con una población beneficiaria de 220 jóvenes emprendedores(as).

El Proyecto tiene como propósito "Promover el desarrollo de emprendimientos sostenibles para Jóvenes de las provincias de Abancay y Andahuaylas", a través de tres componentes:

- Componente/Resultado 1: Apropiado desarrollo y fortalecimiento de capacidades en ideas de negocio y emprendimientos
- Componente/Resultado 2: Adecuadas alianzas estratégicas entre instituciones privadas para fortalecer los emprendimientos seleccionados
- Componente/Resultado 3: Fortalecida la asociatividad de jóvenes emprendedores.

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

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-12-16 "TARPUY JOVEN: PROMOCIÓN Y FORTALECIMIENTO DEL EMPRENDIMIENTO JUVENIL EN LAS PROVINCIAS DE ABANCAY Y ANDAHUAYLAS", ejecutado por el Grupo Voluntariado Civil – GVC, en asociación con la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo – DRTPE Apurímac y la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes.

### **Antecedentes.**

GVC viene trabajando en el Perú, dentro de la Región Apurímac, desde el año 2002, en temas de educación y desarrollo económico productivo. Dentro de esta segunda línea de trabajo, los proyectos realizados por GVC 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, GVC desarrolla algunos estudios de diagnóstico sobre las oportunidades de negocio en la Región Apurímac 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, GVC decide trabajar en la promoción de emprendimientos microempresariales con los jóvenes y presentar el Proyecto "Tarpuy Joven" a la convocatoria 2012 de FONDOEMPLEO.

El Proyecto es aprobado y formalizado mediante convenio firmado entre FONDOEMPLEO y GVC en diciembre de 2012.

### **Período de ejecución.**

El Proyecto se ha ejecutado desde el 10 de enero de 2013 hasta el 9 de abril de 2014, durante un período total de 15 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 600 jóvenes de diferentes distritos, de zona urbana y rural, de las provincias de Abancay y Andahuaylas.

### **Estrategia del Proyecto:**

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



Estrategia del Proyecto "Tarpuy Joven"	
<p><b>Finalidad:</b> Contribuir al desarrollo económico de las provincias de Abancay y Andahuaylas mediante la promoción y fortalecimiento de los emprendimientos juveniles.</p>	
<p><b>Propósito:</b> Promover el desarrollo de emprendimientos sostenibles para jóvenes de las provincias de Abancay y Andahuaylas.</p>	
<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 600 jóvenes capacitados y preparados para formular y presentar un Plan de negocio claro y exhaustivo (300 en Abancay y 300 en Andahuaylas) al finalizar el proyecto</li> <li>- 60 jóvenes (30 de Abancay y 30 de Andahuaylas) han implementado emprendimientos que generan auto-empleo dignos al finalizar el proyecto</li> <li>- 60 jóvenes (30 de Abancay y 30 de Andahuaylas) han mejorado sus ingresos económicos en 20% al finalizar el proyecto.</li> </ul>	
<b>Componente 1:</b>	
<p><b>Resultado:</b> Apropiado desarrollo y fortalecimiento de capacidades en ideas de negocio y emprendimientos.</p>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 600 jóvenes capacitados conocen la metodología para formular un Plan de negocio.</li> <li>- 300 Planes de negocio presentados.</li> <li>- 60 jóvenes son beneficiados con un capital semilla de 2200.00 soles cada uno.</li> <li>- 60 jóvenes con emprendimientos en marcha.</li> </ul>
<p><b>Actividades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Realizar y publicar estudios y propuestas para el sector empresarial juvenil y mantener actualizado y disponible un banco de ideas y planes de negocios.</li> <li>1.2. Promover y realizar talleres en formulación de ideas y planes de negocios para acceder a los concursos y al asesoramiento técnico.</li> <li>1.3. Desarrollar concursos de planes de negocios para acceder al capital semilla.</li> <li>1.4. Implementar programas de asistencia técnica según el tipo de actividad del emprendimiento ganador.</li> <li>1.5. Implementar el asesoramiento financiero especializado utilizando guía metodológica y monitoreo del mismo por parte de un organismo o institución financiera.</li> </ol>	
<b>Componente 2:</b>	
<p><b>Resultado:</b> Adecuadas alianzas estratégicas entre instituciones privadas para fortalecer los emprendimientos seleccionados.</p>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 5 Contratos de Franquicia firmados</li> <li>- 5 franquicias en marcha</li> <li>- 60 jóvenes han adquirido conocimientos técnicos especializados sobre su emprendimiento a través de pasantías</li> </ul>
<p><b>Actividades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Realizar encuentros para promover la asociatividad empresarial y franquicias.</li> <li>2.2. Realización de pasantías con los jóvenes empresarios para conocer experiencias exitosas de gestión empresarial.</li> <li>2.3. Realizar campañas de promoción y difusión de los micro-negocios juveniles promovidos.</li> </ol>	
<b>Componente 3:</b>	
<p><b>Resultado:</b> Asistencia Técnica para la asociatividad de los jóvenes emprendedores.</p>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 180 jóvenes conocen las oportunidades de negocio y los emprendimientos exitosos.</li> <li>- 8 jóvenes participan en licitaciones públicas.</li> </ul>
<p><b>Actividades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. Realizar encuentros sectoriales de oportunidades de negocio asociativos para ampliar el mercado de las empresas constituidas.</li> <li>3.2. Realizar ruedas de negocios para promover, posicionar y ampliar mercados de las empresas constituidas.</li> </ol>	



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

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

### Componente 1: Apropiado desarrollo y fortalecimiento de capacidades en ideas de negocio y emprendimientos.

- Se ha elaborado y publicado un Diagnostico de los emprendimientos juveniles de las provincias de Abancay y Andahuaylas (600 unidades) y un documento Oportunidades de negocio para los jóvenes de Abancay y Andahuaylas (600 unidades), los mismos que han sido distribuidos a los jóvenes beneficiarios, Universidades, institutos técnicos, bibliotecas y otras instituciones.
- Asimismo, se ha diseñado y se encuentra operativa la página Web del proyecto. ([www.tarpuyjoven.com](http://www.tarpuyjoven.com)), como medio de difusión masiva del proyecto, donde se han publicado los 305 planes de negocios, las publicaciones y el catálogo de los ganadores, los boletines informativos, el programa de radio y televisión; así como las experiencias de los/as jóvenes en sus negocios.
- Se han realizado 02 talleres de lanzamiento del proyecto, con la participación total de 344 personas; 164 en Andahuaylas y 180 en Abancay.
- Se han realizado 30 talleres de formulación de ideas y planes de negocios, 15 en la provincia de Abancay y 15 en Andahuaylas, en los que participaron 651 jóvenes y de los cuales 608 resultaron capacitados.
- Se han realizado 603 visitas de asesoramiento; con la finalidad de mejorar los planes de negocios presentados por los participantes, teniéndose así un total de 305 planes de negocios definitivos.
- Se han realizado seis concursos de planes de negocios (03 en cada provincia de intervención) en el que han participado un total de 305 jóvenes.
- 60 jóvenes han accedido a un capital semilla de S/. 2200 nuevos soles (30 en Abancay y 30 en Andahuaylas).
- Se han realizado 556 asistencias técnicas especializadas a los jóvenes ganadores de Planes de negocio.
- Se ha elaborado y publicado una Guía Metodología Financiera (300 unidades) que se han distribuido a los jóvenes beneficiarios, Universidades, institutos técnicos, bibliotecas y otras instituciones. Para ello, se han realizado 02 talleres de validación de la Guía con una participación total de 55 participantes; 25 en Andahuaylas y 30 en Abancay.

### Componente 2: Adecuadas alianzas estratégicas entre instituciones privadas para fortalecer los emprendimientos seleccionados.

- Se han realizado 03 encuentros de promoción de Franquicias con una participación total de 223 participantes, dos de los cuales fueron con la colaboración de PROMPERÚ en Abancay con 85 participantes, en Andahuaylas con 110. Un tercer encuentro en la ciudad de Andahuaylas con 28 participantes.
- Se han realizado 58 pasantías especializadas de las 60 previstas, en diferentes empresas y/o instituciones de las ciudades de Lima, Cusco, Arequipa, Puno y Apurímac. En estas pasantías los jóvenes han observado aspectos técnicos productivos y comerciales de negocios del mismo rubro.
- Se han realizado diferentes campañas de promoción y difusión del micro-negocio juveniles: 12 programas televisivos, 12 programas radiales, 04

---

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



boletines informativos, edición y multicopiado (200 copias) del video Realidad de emprendimientos juveniles en las provincias Abancay y Andahuaylas.

### Componente 3: Asistencia Técnica para la asociatividad de los jóvenes emprendedores.

- Se han realizado 06 encuentros de "Oportunidades de negocio" con la participación de 330 jóvenes (144 mujeres y 186 varones), en las provincias de Abancay y Andahuaylas, a quienes se les ha entregado la publicación de Oportunidades de Negocios.
- Se han realizado 04 ruedas de negocios, con un total de 74 participantes, en ambas provincias, los cuales han estado diferenciados por sectores económicos.
- Cuatro jóvenes han ofertado sus productos a empresas públicas (Municipalidad Distrital de Tamburco) y privadas (CICCA ONG, Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes) de manera individual; los montos de las ventas realizadas ascienden a 1,815.00 nuevos soles correspondientes a especierías, huevo de codorniz, tallarines de casa y chocotejas.

### **Resultados del Proyecto.**

El propósito del Proyecto era "Promover el desarrollo de emprendimientos sostenibles para jóvenes de las provincias de Abancay y Andahuaylas", sobre el cual se ha logrado al término del Proyecto:

- Un total de 608 jóvenes (sobre una meta inicial de 600) capacitados en la formulación de planes de negocios; y
- Un total de 60 jóvenes con su emprendimientos microempresariales en marcha, apoyados con capital semilla y asistencia técnica especializada.

De los 60 jóvenes que han recibido apoyo en la implementación de sus negocios, 34, que ya tenían iniciado su negocio, han incrementado sus ingresos entre un 18 y 25%. 26 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: Apropiado desarrollo y fortalecimiento de capacidades en ideas de negocio y emprendimientos.

- 608 jóvenes capacitados por el Proyecto, cuentan con capacidades para formular y presentar un Plan de Negocio.
- 305 jóvenes capacitados han presentado sus planes de negocio; los cuales, han accedido al concurso.
- 60 jóvenes han generado su propio autoempleo a través de la implementación y/o fortalecimiento de sus negocios.

### Componente 2: Adecuadas alianzas estratégicas entre instituciones privadas para fortalecer los emprendimientos seleccionados.

- 58 jóvenes han realizado su pasantía en empresas e instituciones especializadas que ha permitido afianzar sus conocimientos y visto en la práctica, los riesgos, aciertos y desaciertos que deben tomar en cuenta para el manejo de sus respectivos negocios.



Componente 3: Asistencia Técnica para la asociatividad de los jóvenes emprendedores.

- 04 jóvenes han ofertado sus productos a empresas públicas (Municipalidad Distrital de Tamburco) y privadas (CICCA ONG, Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes) de manera individual; los montos de las ventas realizadas ascienden a 1,815.00 nuevos soles correspondientes a especierías, huevo de codorniz, tallarines de casa y chocotejas.
- 144 mujeres y 186 varones, en las provincias de Abancay y Andahuaylas, conocen la importancia de identificar Oportunidades de Negocios, así mismo, los emprendimientos exitosos que se han identificado a través del concurso.



## 2. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN.

### 2.1. Objetivos.

#### General.

Evaluar la intervención del Proyecto "TARPUY JÓVEN: PROMOCIÓN Y FORTALECIMIENTO DEL EMPRENDIMIENTO JUVENIL EN LAS PROVINCIAS DE ABANCAY Y ANDAHUAYLAS", 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. Establecer el nivel de sostenibilidad de la intervención, identificando los factores que aseguran y/o ponen en riesgo la continuidad de la propuesta.
- OE5. Analizar las estrategias y acciones de asociación y coordinación con actores locales.
- OE6. Analizar la posible ampliación y replicabilidad de la estrategia de intervención.

### 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 varios distritos de dos provincias del departamento de Apurímac.

Cuadro 2: Ámbito de la evaluación.

Región	Provincia
Apurímac	Abancay
	Andahuaylas

Fuente: Fichas de Proyectos.

La evaluación abarcó el período total de ejecución del Proyecto, comprendido entre el 10 de Enero de 2013 al 9 de Abril de 2014 (15 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 3: 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? ¿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>
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? ¿Cuál es el grado de articulación entre dichos actores?</p> <p>¿La población beneficiaria muestra interés y compromiso en continuar la dinámica de desarrollo promovida por el Proyecto? ¿En qué aspectos concretos se refleja?</p> <p>¿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?</p>





### **Asociación y Coordinación**

- ¿Con qué actores locales, públicos o privados, se han mantenido relaciones o coordinaciones para la provisión de servicios?
- ¿Se han establecido alianzas con otros actores presentes en la zona? ¿De qué tipo?
- ¿Qué recursos han aportado los actores involucrados que han contribuido a alcanzar los resultados del Proyecto?
- ¿Cuál es el nivel de involucramiento y apropiación de los actores involucrados con el objetivo del Proyecto?

### **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 4: Matriz de planificación de la evaluación.**

Preguntas centrales de la evaluación.	Fuente	Técnica	Instrumento
<b>Relevancia</b>			
<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? ¿Están bien definidos?</p>	Equipo técnico del Proyecto	Taller	Guía de taller con el equipo técnico del Proyecto
	Equipo técnico del Proyecto	Entrevistas	Guía de entrevistas a miembros del equipo técnico del Proyecto.
	DRTPE	Entrevistas	Guía de entrevistas a representantes de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo
	Municipio provincial	Entrevistas	Guía de entrevistas a autoridades/funcionarios municipales
	Jóvenes beneficiarios	Encuesta	Ficha Socio Económica Laboral de la Línea 3 (FSEL-L3 para evaluación)
	Documentación del Proyecto	Revisión documentaria	Ficha de revisión documentaria
<b>Efectividad</b>			
<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?</p> <p>¿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>	Equipo técnico del Proyecto	Taller	Guía de taller con el equipo técnico del Proyecto
	Equipo técnico del Proyecto	Entrevistas	Guía de entrevistas a miembros del equipo técnico del Proyecto.
	Municipio provincial	Entrevistas	Guía de entrevistas a autoridades/funcionarios municipales
	Jóvenes beneficiarios	Encuesta	Ficha Socio Económica Laboral de la Línea 3 (FSEL-L3 para evaluación)
		Documentación del Proyecto	Revisión documentaria



Preguntas centrales de la evaluación.	Fuente	Técnica	Instrumento
¿Existieron resultados no planificados que influyeron en la provisión de servicios y beneficios ofrecidos?			
<b>Sostenibilidad</b>			
<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? ¿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? ¿Cuál es el grado de articulación entre dichos actores?</p> <p>¿La población beneficiaria muestra interés y compromiso en continuar la dinámica de desarrollo promovida por el Proyecto? ¿En qué aspectos concretos se refleja?</p> <p>¿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?</p>	Equipo técnico del Proyecto	Taller	Guía de taller con el equipo técnico del Proyecto
	Equipo técnico del Proyecto	Entrevistas	Guía de entrevistas a miembros del equipo técnico del Proyecto.
	DRTPE	Entrevistas	Guía de entrevistas a representantes de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo
	Municipio provincial	Entrevistas	Guía de entrevistas a autoridades/funcionarios municipales
	Otros actores locales	Entrevistas	Guía de entrevista con actores locales involucrados en el Proyecto.
	Jóvenes beneficiarios	Encuestas	Ficha Socio Económica Laboral de la Línea 3 (FSEL-L3 para evaluación)
<b>Asociación y Coordinación</b>			
<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>	Equipo técnico del Proyecto	Taller	Guía de taller con el equipo técnico del Proyecto
	Equipo técnico del Proyecto	Entrevistas	Guía de entrevistas a miembros del equipo técnico del Proyecto.
	DRTPE	Entrevistas	Guía de entrevistas a representantes de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo
	Municipio provincial	Entrevistas	Guía de entrevistas a autoridades/funcionarios municipales
	Otros actores locales	Entrevistas	Guía de entrevista con actores locales involucrados en el 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)
- Municipio provincial.
- Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo (DRTPE).
- Equipo técnico del Proyecto.
- Otros actores locales involucrados en el Proyecto (Consultores externos del Proyecto: Capacitadores y asesores).

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 cuatro tipos de técnicas, diseñándose siete formatos de recojo de información.

**Cuadro 5: Relación de técnicas e instrumentos de recojo de información.**

Informante / Fuente	Técnica	Instrumento o formato	N° de aplicaciones realizadas
Joven beneficiario(a)	Encuesta	Ficha Socio Económica Laboral de la Línea 3 (FSEL-L3, para evaluación).	135
	Observación	Ficha de observación de negocios	8
Municipio provincial	Entrevista	Guía de entrevista a autoridades/funcionarios municipales	1
DRTPE		Guía de entrevista a representantes de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo	1
Equipo técnico del Proyecto		Guías de entrevista a miembros del equipo técnico del Proyecto.	01 individual 02 grupales
Otros actores locales		Guía de entrevista a capacitadores.	2
		Guía de entrevista a asesores	2
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 191 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 56 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 muchos de los jóvenes provienen de las zonas rurales de las provincias (Abancay y Apurímac) y que tienen residencia temporal en las ciudades de Abancay y Apurímac 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 las provincias de Abancay y Andahuaylas, 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 Apurímac.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la PEA juvenil en la Región, en el 2013, estaría conformada por un total de 52,038 jóvenes (cerca del 20% de la PEA Regional) de los cuales se encontrarían ocupados 48,689 (93.6%).

Consecuentemente, la población juvenil desocupada en la Región Apurímac está conformada por más de 3.3 mil jóvenes, representando una tasa de desempleo del 6.4% en dicho grupo poblacional. La población joven desocupada representa más del 60% de la población total desocupada a nivel regional y la tasa de desempleo juvenil, más del doble de la tasa de desempleo total (2.1%).

**Cuadro 6: Estadísticas de empleo regional en el 2013.**

Indicador	En la población total		En los jóvenes de 18 a 29 años	
PET	Total	329,296	Total	77,252
	Hombres	168,971	Hombres	42,475
	Mujeres	160,325	Mujeres	34,778
PEA	Total	267,322	Total	52,038
	Ocupada	261,840	Ocupada	48,689
	Desocupada	5,482	Desocupada	3,349
Tasa de desempleo [TD]	2,1% <sup>2</sup>		6,4% <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 Apurímac 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 la saturación de puestos de trabajo en las instituciones públicas, 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 7: Situación del empleo juvenil en la Región Apurímac según opinión de los actores locales.**

Actor	Ideas centrales manifestadas
DRTPE.	La situación de desocupación en la Región Apurímac es bastante preocupante. Sobre todo en los jóvenes. 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 5%. La oferta de los jóvenes no se adecua a la demanda real de las empresas existentes en la Región.
Cooperativa de ahorro y crédito Los Andes.	Los jóvenes de la Región, ya sean del campo o de la ciudad, no tienen mayores oportunidades de empleo. No hay actividades productivas que ofrezcan posibilidades de crecimiento. No hay inversión a nivel regional que promueva el aprovechamiento de las potencialidades de la Región.
ODEL – Municipalidad Provincial de Abancay.	Las oportunidades de empleo son muy escasas para los jóvenes de la Región, sobre todo para aquellos que vienen del campo y que tienen escasos recursos. No hay muchas instituciones ni empresas en la Región, por eso los jóvenes migran a otras regiones, como Ayacucho, Cusco o a Lima, en busca de otras oportunidades.
GVC (Ejecutor del Proyecto)	Se observa una fuerte necesidad de acceso a oportunidades de empleo para los jóvenes. Existe una gran concentración de los jóvenes en las ciudades de Abancay y Andahuaylas, a razón de la creación de varias universidades en estas dos ciudades. Sin embargo, los jóvenes que egresan de estas universidades no encuentran empleo. Las posibilidades de empleo se restringen a las instituciones públicas, las ONG locales o el proyecto de Las Bambas (en el sector minero), no hay más oportunidades. En el sector público, son pocas las instituciones públicas y pocos los profesionales que acceden a ellas. Por otra parte, no hay mayores actividades económico-productivas que ofrezcan oportunidad de empleo a los jóvenes, ya sean profesionales o no profesionales. Además hay que tener en cuenta que las universidades existentes en la Región forman profesionales en diferentes carreras productivas, pero no existen puestos de trabajo en la Región para estas carreras.
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.  El sector público está saturado, los profesionales que ocupan actualmente los cargos o puestos en las instituciones públicas se quedan y rotan constantemente entre las diferentes instituciones.  A nivel de la empresa privada, hay oportunidades en el sector minero, pero solo como obrero. Es el único sector donde se está creciendo.  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.

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 Apurímac ha descendido a cerca de un 25%.

Por su parte, los y las jóvenes beneficiarios/as han manifestado que no es sencillo para ellos/as encontrar trabajo en las instituciones y/o empresas; muchos de ellos migran de comunidades y distritos del interior de ambas provincias hacia las capitales de las mismas, en busca de oportunidades de educación y empleo, y muchos ingresan





a las universidades o institutos para formarse como profesionales o técnicos/as, pero generalmente no existe oportunidades en su ramo dentro de la Región, motivo por el cual, optan por salir fuera y buscar trabajo en otras regiones vecinas (como Cusco por ejemplo) o en Lima.<sup>4</sup>

La falta de empleo dentro de la población juvenil representa un problema mucho más agudo para los grupos más vulnerables, como es el caso de las jóvenes madres solteras y los/as jóvenes con capacidades especiales.

Respecto a esto último, el responsable de la unidad formuladora de la ODEL del Municipio provincial de Abancay, ha manifestado que las necesidades en estos grupos vulnerables son prioritarias pero que no hay iniciativas que apoyen a estos sectores por la falta de recursos.

Asimismo, el anterior coordinador regional de CONADIS Apurímac, señala que la mayoría de las personas con discapacidad en la Región no cuentan con mayor nivel de educación ni preparación, muchas de ellas ni siquiera han culminado la primaria. Sin embargo, existen muchos jóvenes con capacidades especiales que demandan un trabajo y están dispuestos a capacitarse y a desplazarse hacia otros lugares para acceder a mayores oportunidades.

### **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 los sectores de servicios, a partir de la presencia del proyecto de Las Bambas principalmente, y en el sector agropecuario, particularmente en lo relacionado a la provisión de productos como insumos para restaurantes y otros negocios similares.

**Cuadro 8: Oportunidades para el desarrollo de emprendimientos en la Región Apurímac según opinión de los actores locales.**

Actor	Ideas centrales manifestadas
DRTPE.	<p>La Región Apurímac está creciendo, hay un cambio bastante notorio y se requieren diferentes servicios. Actualmente se ve que en las panaderías por ejemplo, la producción ya no es artesanal como antes, sino una producción más técnica. Se necesita personal más preparado. Existe entonces la oportunidad de que los jóvenes se capaciten, se asocien y formen sus empresas, negocios de restaurantes, crianza de animales menores, y otros servicios. Los principales sectores económicos donde se demanda nuevos negocios son servicios y el sector agropecuario. Pero se requiere mayor inversión en infraestructura, riego, etc.</p> <p>Es mejor promover el emprendimiento empresarial juvenil, es más sostenible que la colocación en empresas de terceros, pues la colocación no garantiza un trabajo estable. El empleo dependiente (en empresas de terceros) siempre va a depender de las políticas públicas y de las empresas.</p>

<sup>4</sup> Fuente: Entrevistas con jóvenes beneficiarios/as del Proyecto.





Actor	Ideas centrales manifestadas
ODEL – Municipalidad Provincial de Abancay.	<p>La producción agropecuaria sigue siendo una de las principales potencialidades de la provincia de Abancay y de toda la Región. Este es el caso por ejemplo de los productos orgánicos o ecológicos, los cuales gozan de una demanda constante a nivel internacional.</p> <p>La actividad turística también es otra de las actividades potenciales de la Región Apurímac. La presencia de turistas en la ciudad de Abancay es cada vez mayor, por los recursos turísticos existentes, como Choquequirao.</p>
Otros profesionales locales. (Capacitadores y asesores/as que han participado del Proyecto).	<p>En Apurímac, se tiene mucho potencial, pero los recursos son muy limitados. Los jóvenes no tienen recursos para poner en marcha sus emprendimientos.</p> <p>Hay potencialidad sobre todo en las zonas altas donde a futuro se va a desarrollar la minería y se requerirán servicios. En esas zonas se requieren más conocimientos para sacar provecho del mercado que se va a generar. Ello ya se viene dando en Chalhuacho por ejemplo. Otros que vienen de fuera de la Región aprovechan esas oportunidades y la gente de la zona no accede a todos los beneficios.</p> <p>Una de las opciones concretas es promover y mejorar los emprendimientos juveniles. Dado que la situación macroeconómica es estable, hay mayores posibilidades de generar emprendimientos exitosos.</p>

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

El diagnóstico de oportunidades de negocio en ambas provincias, elaborado por el Proyecto, ha identificado un mayor potencial en la producción de productos agrícolas y pecuarios (papa nativa, verduras, frutas, carne de cuy, derivados lácteos y otros productos orgánicos) y en la provisión de servicios para las empresas, ONG, turistas y familias (restaurantes, hospedaje, agencias de turismo, servicios profesionales y técnicos).

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 sostenibles para los jóvenes de las provincias de Abancay y Andahuaylas”*.

### **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 (limitado desarrollo de emprendimientos sostenibles de los jóvenes) como de las causas directas (débiles capacidades para el emprendimiento, escasas alianzas estratégicas y débil asociatividad de 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 cuenta con los elementos centrales de cantidad, calidad y tiempo. Sin embargo, en la formulación de los indicadores existen algunos elementos conceptuales que no han sido definidos con mayor precisión, como por ejemplo "emprendimiento sostenible" o "joven capacitado y preparado para formular un plan de negocio claro y exhaustivo". La definición de estos conceptos, es necesaria para poder entender con claridad y medir objetivamente los cambios concretos propuestos con estos indicadores.

Por otro lado, se observan algunas inconsistencias en la correspondencia de algunos indicadores con el nivel de objetivos. A nivel del propósito, se propone como indicador el número de jóvenes capacitados, el cual correspondería en realidad al componente 1; además, en el componente 1 existe un indicador muy similar. De igual manera, en el componente 1, el tercer indicador referido a la generación y/o fortalecimiento de emprendimientos sostenibles, correspondería al nivel de propósito.

- 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.

La estrategia del Proyecto, propone el trabajo articulado con la DRTPE y la Cooperativa Los Andes, como instituciones aliadas, lo que de acuerdo a lo manifestado por GVC responde a la necesidad de la complementariedad de roles y recursos para promover con mayor efectividad el desarrollo de emprendimientos juveniles.

Según lo ha manifestado el Director Regional de Trabajo, la DRTPE enfoca actualmente sus actividades principalmente 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). Para el Director Regional, "el trabajo asociado con GVC y Cooperativa



*Los Andes, permite que por un lado capacitemos, certifiquemos y que por otro los jóvenes accedan a recursos y pongan sus empresas<sup>5</sup>.*

Por su parte, la Cooperativa Los Andes ha señalado que dentro de su misión institucional existe un claro compromiso con la educación y formación de los niños/as y jóvenes de la Región, aunque antes del proyecto con GVC no había trabajado mayormente con el sector juvenil. Con el Proyecto, la Cooperativa suma a 60 jóvenes beneficiarios/as del Proyecto (que implementaron y fortalecieron sus emprendimientos), como socios y socias, abriendo un abanico de oportunidades para los mismos/as, no sólo en financiamiento, sino también en asistencia técnica-financiera y promoción comercial, los cuales vienen siendo manejados desde un área específica de servicios complementarios dentro de la Cooperativa.

Otro de los actores importantes que han sido involucrados en el Proyecto, son los Gobiernos Locales (provinciales y algunos distritales), 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.

Al respecto de esto último, la ODEL de la Municipalidad Provincial de Abancay, ha señalado que en el 2011, el municipio ha aprobado la creación del Consejo Provincial de la Juventud (CPJ) y actualmente se ha creado a través de una ordenanza la Oficina de la Juventud. Esta oficina trabajará de manera más directa en las necesidades y las demandas de los jóvenes, pues, nunca antes han sido escuchadas las demandas de este sector. El 2012, 2013, la CPJ ha trabajado directamente con los jóvenes y las ONG como el CID y GVC.

En el municipio de Abancay, desde la ODEL, se está presentando un plan para hacer un diagnóstico de los emprendimientos que han sido apoyados por GVC para observar en qué situación está y ver qué tipos de apoyos requiere y se les puede dar.

### **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 651 jóvenes participantes, de los cuales, 11 (2%) se retiraron, 32 (5%) no completaron el curso y 608 (93%) lograron completar el contenido mínimo del 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 98% de jóvenes registrados señalan haber completado sus procesos de capacitación, asistiendo a la mayoría de sesiones programadas. Asimismo, se verifica que existe un 2% 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 98% de capacitados lo menciona como tema de capacitación. En segundo lugar, recuerdan los temas vinculados a los aspectos técnicos del negocio y, luego, los temas vinculados a la gestión empresarial, financiera y comercial.

<sup>5</sup> Entrevista con Juan Huachaca Anampa, Director Regional de la DRTPE de Apurímac.



Cabe señalar que para la mayoría de capacitados, los temas de capacitación han contribuido a mejorar sustancialmente sus conocimientos, ya que el 80% 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 66% de los jóvenes capacitados indican que la capacitación le resultó siendo bastante útil y un 33% de capacitados indicó que le fueron poco útiles. Tan sólo un 1% 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 un plan de negocios específico (61%); sin embargo, las capacitaciones no se han logrado consolidar como mecanismo para la implementación y mejora de negocios propios, ya que sólo el 20% de encuestados la señala como una utilidad de la capacitación.

**Cuadro 9: Capacitación, conocimiento y utilidad de los temas impartidos por el Proyecto.**

	Femenino		Masculino		Total	
<b>Ha sido capacitado por el Proyecto</b>						
Sí, fue capacitado	335	87%	233	87%	568	87%
Sí, completo toda o casi toda la capacitación	34	9%	34	13%	68	10%
Sí, pero faltó a la mayoría de las clases	5	1%	0	0%	5	1%
No he sido capacitado	10	3%	0	0%	10	1%
Total	384	100%	267	100%	651	100%
<b>Temas en los que ha sido capacitado</b>						
Formulación de planes de negocios	364	97%	267	100%	632	98%
Aspectos técnicos del negocio	87	23%	83	31%	170	27%
Gestión empresarial	58	16%	49	18%	107	17%
Gestión comercial	39	10%	34	13%	73	11%
Gestión financiera	49	13%	44	16%	92	14%
Otros	39	10%	39	15%	78	12%
Total	374	100%	267	100%	641	100%
<b>Conocimientos previos de los temas de capacitación</b>						
Sí, ya los conocía bien, no hubo nada nuevo.	83	22%	49	18%	131	20%
Sí, pero parcialmente.	151	40%	126	47%	277	43%
No, solo había escuchado muy vagamente.	53	14%	29	11%	83	13%
No, desconocía mayormente.	87	23%	63	24%	151	23%
Total	374	100%	267	100%	641	100%
<b>Percepción de utilidad de los temas de capacitación</b>						
Sí, bastante	267	71%	155	58%	423	66%
Sí, poco	107	29%	102	38%	209	33%
No fueron útiles	0	0%	10	4%	10	2%
Total	374	100%	267	100%	641	100%
<b>Aspectos en los que fueron útiles los temas de capacitación</b>						
En mejorar mis conocimientos.	316	84%	219	82%	534	83%
En elaborar mi plan de negocios.	223	60%	170	64%	394	61%
En implementar mi idea de negocio.	44	12%	53	20%	97	15%
En mejorar mí negocio ya existente.	19	5%	15	5%	34	5%
Total	374	100%	267	100%	641	100%

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento de la Línea 3 – Mayo 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, 61% de los jóvenes indican haber recibido asesorías en la formulación de sus planes de negocios, mientras que un 18% no recibió asesorías y un 21% no elaboró sus planes.

Entre quienes recibieron las asesorías, alrededor de la mitad indican que les fue de bastante utilidad, mientras que la mitad restante indican que le fue de poca o nada de utilidad.

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

	Femenino		Masculino		Total	
<b>Acceso a asesoría para formular su plan de negocios</b>						
Sí, recibí asesoría	233	61%	165	62%	398	61%
No recibí	49	13%	68	25%	117	18%
No elaboré plan de negocios.	102	27%	34	13%	136	21%
Total	384	100%	267	100%	651	100%
<b>Percepción de utilidad de las asesorías</b>						
Sí, bastante	126	54%	87	53%	214	54%
Sí, poco	97	42%	78	47%	175	44%
No fue útil	10	4%	0	0%	10	2%
Total	233	100%	165	100%	398	100%

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento de la Línea 3 – Mayo 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 79% de ellos ha elaborado sus planes; mientras que el 21% restante no lo elaboró, principalmente debido a la falta de tiempo (debido particularmente a la dedicación a sus estudios).

Asimismo, se sabe que no todos ellos llegaron a culminar los mismos. Según los informes del equipo técnico, se tiene que 305 jóvenes (47% del total) lograron culminar y presentar sus planes de negocios<sup>6</sup>.

Una característica relevante en la elaboración de planes tiene que ver con que la mayoría de ellos (80% de planes elaborados) se orientan a la generación de nuevos negocios, mientras que el 20% restante se dirige al fortalecimiento de uno ya existente. Asimismo, se observa que los planes formulados desarrollan ideas de negocios en 4 sectores económicos, el agrícola, las industrias manufactureras, el comercio y el de restaurantes y hoteles; la elección de éstos sectores probablemente se sustenten en la procedencia rural de los jóvenes (una buena parte son jóvenes procedentes de distritos rurales de Apurímac), las carreras que se encuentren cursando y el contexto de comercio de las ciudades donde residen actualmente (Abancay y Andahuaylas).

<sup>6</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.



**Cuadro 11: Elaboración de planes de negocio y asesorías recibidas.**

	Femenino		Masculino		Total	
<b>Elabora plan de negocios</b>						
Sí, elaboré mi plan de negocios	282	73%	233	87%	515	79%
No elaboré mi plan	102	27%	34	13%	136	21%
Total	384	100%	267	100%	651	100%
<b>Tipo de negocio abordado en el plan elaborado</b>						
Para crear un nuevo negocio	224	79%	189	81%	413	80%
Para fortalecer un negocio ya existente	58	21%	44	19%	102	20%
Total	282	100%	233	100%	515	100%
<b>Giro de negocio abordado en el plan elaborado</b>						
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	68	24%	68	29%	136	26%
Industrias Manufactureras	63	22%	44	19%	107	21%
Comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas	58	21%	39	17%	97	19%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	58	21%	15	6%	73	14%
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	10	3%	15	6%	24	5%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	5	2%	15	6%	19	4%
Información y comunicaciones	10	3%	5	2%	15	3%
Otras actividades de servicios	10	3%	34	15%	44	9%
Total	282	100%	233	100%	515	100%

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

### Concursos de planes y capital semilla.

En relación al concurso de planes de negocios, los registros de GVC señalan que fueron 305 los jóvenes quienes presentaron sus planes de negocios formulados al concurso, de éstos 48% son mujeres y 52% son hombres.

De este grupo, fueron 60 los ganadores del capital semilla, 45% mujeres y 55% varones. Entre los ganadores entrevistados, el 43% señala que el premio de S/. 2200 fue suficiente para la implementación del negocio; mientras que para el 57% de ganadores restantes, este monto le fue insuficiente.

**Cuadro 12: Participación en concurso de planes de negocios.**

	Femenino		Masculino		Total	
<b>Participación en concurso de planes de negocios (a/)</b>						
Sí, participó y presentó su plan	150	44%	155	50%	305	47%
No presentó su plan	188	56%	158	50%	346	53%
Total	338	100%	313	100%	651	100%
<b>Ganadores de capital semilla (a/)</b>						
Sí, ganó capital semilla	27	18%	33	21%	60	20%
No ganó	123	82%	122	79%	245	80%
Total	150	100%	155	100%	305	100%
<b>El capital semilla fue suficiente (b/)</b>						
Sí, fue suficiente	5	33%	10	50%	15	43%
No fue suficiente	10	67%	10	50%	19	57%
Total	15	100%	19	100%	34	100%
<b>Destino del capital semilla (b/)</b>						
Lo invirtió en el negocio	15	100%	19	100%	34	100%
Total	15	100%	19	100%	34	100%

(a/) Fuente: Padrón de beneficiarios de GVC.

(b/) Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento de la Línea 3 – Mayo 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 28% de quienes formularon planes (equivalente al 22% 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.

No obstante, de todos modos se observa que existe un número de planes implementados superior a la meta de 60 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 13: Implementación de los negocios.**

	Femenino	Masculino	Total
<b>Implementación del plan de negocios</b>			
Si	34	34	68
Sí, ya está operando	39	24	63
Sí, recién estoy implementando	5	10	15
No lo he implementado	204	165	369
<b>Total</b>	<b>282</b>	<b>233</b>	<b>515</b>
<b>Acceso a asesoría técnica para implementar tu plan de negocios.</b>			
Sí, recibí asesoría	49	44	92
No recibí	29	24	53
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>68</b>	<b>146</b>
<b>Percepción de utilidad de las asesorías técnicas</b>			
Si, bastante	10	15	24
Si, poco	39	29	68
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>44</b>	<b>92</b>
<b>Acceso a asesoría financiera para implementar tu plan de negocios</b>			
Sí, recibí asesoría	10	15	24
No recibí	68	53	121
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>68</b>	<b>146</b>
<b>Percepción de utilidad de las asesorías financieras</b>			
Sí, bastante	0	15	15
Si, poco	10	0	10
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>24</b>
<b>Motivos para no implementar el plan de negocios</b>			
No tengo recursos económicos			296
Por falta de tiempo / estudios			58
No me interesa implementarlo			10
Otros			34

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento de la Línea 3 – Mayo 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 con el objeto de vincular a los jóvenes emprendedores con compradores institucionales, públicos y privados.

Al respecto, según las entrevistas al equipo técnico, la actividad programada tuvo más características de ferias comerciales (eventos abiertos, predominancia de consumidores finales) que de ruedas de negocios (eventos más cerrados, predominancia de empresas). Por tal motivo, es que exista un poco porcentaje de jóvenes que indiquen que hayan participado de ruedas de negocios.

**Cuadro 14: Negocio promocionado con apoyo del proyecto.**

	Femenino		Masculino		Total	
<b>Apoyo en promoción y publicidad del negocio</b>						
Sí, recibí apoyo en promoción y publicidad	5	6%	15	21%	19	13%
No recibí apoyo	73	94%	53	79%	126	87%
Total	78	100%	68	100%	146	100%
<b>Percepción de utilidad del apoyo en promoción</b>						
Sí, bastante	0	0%	5	33%	5	25%
Si, poco	5	100%	5	33%	10	50%
No	0	0%	5	33%	5	25%
Total	5	100%	15	100%	19	100%
<b>Participaste en ruedas comerciales con apoyo del Proyecto</b>						
Sí, participé en ferias y ruedas de negocios	5	8%	10	22%	15	14%
No participé	53	92%	34	78%	87	86%
Total	58	100%	44	100%	102	100%
<b>Percepción de utilidad de las ferias comerciales</b>						
Sí, bastante	5	100%	5	50%	10	67%
Si, poco	0	0%	5	50%	5	33%
Total	5	100%	10	100%	15	100%

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





Indicadores de marco lógico.

**Cuadro 15: Valores finales del Marco Lógico.**

Indicador	Unidad de medida	Valor base	Valor final
<b>PROPÓSITO</b>			
Promover el desarrollo de emprendimientos sostenibles para Jóvenes de las provincias de Abancay y Andahuaylas.			
600 jóvenes capacitados y preparados para formular y presentar un Plan de negocio claro y exhaustivo (300 en Abancay y 300 en Andahuaylas) al finalizar el proyecto	N° de jóvenes capacitados en la elaboración de un plan de negocio	0	636
	N° de jóvenes que aprobaron el plan de capacitación	0	605
60 jóvenes (30 de Abancay y 30 de Andahuaylas) han implementado emprendimientos que generan auto-empleo dignos al finalizar el proyecto	N° de jóvenes que han implementado negocios en el periodo del Proyecto	63	180
60 jóvenes (30 de Abancay y 30 de Andahuaylas) han mejorado sus ingresos económicos en 20% al finalizar el proyecto	Monto de venta promedio de negocios en nuevos soles	1,723	2,478
<b>COMPONENTE 1.</b>			
Apropiado desarrollo y fortalecimiento de capacidades en ideas de negocio y emprendimientos			
600 jóvenes (300 de la Provincia de Abancay y 300 de la provincia de Andahuaylas) conocen y se fortalecen en la formulación y elaboración de planes de negocios claros y exhaustivos (1°-2°-3°-4° trimestre)	N° de jóvenes con un buen nivel de conocimientos en la formulación de planes de negocios	0	418
	N° de jóvenes con un buen nivel de conocimientos en la formulación de planes de negocios	0	185
300 jóvenes capacitados (150 de Abancay y 150 de Andahuaylas) han presentado su plan de negocio y acceden al concurso (2°-3°-4° trimestre)	N° de jóvenes presentan planes de negocios al concurso del Proyecto	0	305
60 jóvenes (30 en Abancay y 30 en Andahuaylas) han generado y/o fortalecido su emprendimiento haciéndolo sostenible y digno al finalizar el proyecto.	N° de jóvenes que declaran que las capacitaciones les ha ayudado a consolidar su negocio existente.	0	34
	N° de jóvenes que se mantienen con negocios	0	44
	N° de jóvenes que han implementado negocios en el periodo del Proyecto	0	136



Indicador	Unidad de medida	Valor base	Valor final
<b>COMPONENTE 2.</b> Adecuadas alianzas estratégicas entre instituciones privadas para fortalecer los emprendimientos seleccionados.			
05 franquicias en funcionamiento (2 en Abancay y 3 en Andahuaylas) entre jóvenes emprendedores y empresarios exitosos (5° trimestre)	N° de franquicias en funcionamiento	0	0
60 jóvenes ganadores en los concursos de Planes de negocio (30 de Abancay y 30 de Andahuaylas) han adquirido conocimientos tecnológicos especializados en su respectivo sector económico. (2°-3°-5° trimestre)	N° de jóvenes ganadores en los concursos de Planes de negocio	0	60
<b>COMPONENTE 3.</b> Fortalecida la asociatividad de jóvenes emprendedores			
180 jóvenes emprendedores (90 de la provincia de Abancay y 90 de la provincia de Andahuaylas) conocen las oportunidades de negocio y emprendimientos exitosos (3°-4°-5° trimestre)	N° de jóvenes emprendedores asisten a eventos de difusión de oportunidades de negocios.	0	330
8 jóvenes que participaron en las ruedas de negocios (4 en Abancay y 4 en Andahuaylas) participan a licitaciones públicas en forma asociativa (3°-4° trimestre)	N° de jóvenes participan en ferias comerciales.	0	0



## Efectos en conocimientos sobre planes de negocios.

A partir de un pequeño test<sup>7</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 el 64% 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 7% de beneficiarios que no ha logrado desarrollar dicha capacidad esperada. Esta situación responde principalmente.

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 16: Nivel de conocimiento de planes de negocio.**

	Femenino		Masculino		Total	
<b>Conoce qué es un negocio</b>						
Proporciona respuestas incorrectas	39	10%	24	9%	63	10%
Proporciona ideas asociada y básicas	97	25%	58	22%	155	24%
Proporciona un concepto aceptable de negocio	160	42%	131	49%	291	45%
Proporciona un concepto correcto de negocio	87	23%	53	20%	141	22%
Total	384	100%	267	100%	651	100%
<b>Conoce qué es un plan de negocio</b>						
Proporciona respuestas incorrectas	49	13%	24	9%	73	11%
Proporciona ideas asociada y básicas	24	6%	5	2%	29	4%
Proporciona un concepto aceptable de negocio	291	76%	209	78%	500	77%
Proporciona un concepto correcto de negocio	19	5%	29	11%	49	7%
Total	384	100%	267	100%	651	100%
<b>Conoce la utilidad de un plan de negocios</b>						
Para poner en marcha un negocio	291	76%	180	67%	471	72%
Para satisfacer las necesidades de los clientes	24	6%	5	2%	29	4%
Para conseguir más clientes	10	3%	0	0%	10	1%
Otros	58	15%	83	31%	141	22%
Total	384	100%	267	100%	651	100%
<b>Conoce los 9 temas que se abordan en un plan de negocios</b>						
No recuerda/sabe	97	25%	68	25%	165	25%
Recuerda hasta 3 temas abordados en un plan	63	16%	53	20%	117	18%
Recuerda hasta 7 temas abordados en un plan	199	52%	121	45%	321	49%
Recuerda hasta 9 temas abordados en un plan	24	6%	24	9%	49	8%
Total	384	100%	267	100%	651	100%
<b>Nivel de conocimientos sobre formulación de un plan de negocios</b>						
En Inicio	29	8%	19	7%	48	7%
En Proceso	107	28%	78	29%	185	28%
Logrado	248	65%	170	64%	418	64%
Total	384	100%	267	100%	651	100%

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

<sup>7</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?



## 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) ha disminuido en 4%.

Puede notarse que este efecto negativo no es necesariamente atribuible al Proyecto, ya que esta caída se explica particularmente por el descenso de la tasa de actividad en empleos o trabajos dependientes (el porcentaje de jóvenes con ocupaciones dependientes cae en 22%), ámbito sobre el cual el Proyecto no ha tenido una influencia directa<sup>8</sup>.

Por el contrario, aparentemente el Proyecto habría contribuido a atenuar esta caída ya que se observa que la tasa de actividad en trabajos independientes (o negocios) ha pasado de un 9% a un 20%; ámbito sobre el cuál el Proyecto sí ha tenido influencia directa por la promoción de nuevos negocios y el fortalecimiento de los ya existentes. Situación similar se observa en el caso de los jóvenes que poseen los dos tipos de ocupaciones (empleos dependientes y negocios), quienes habrían pasado de un 2% a un 7% del total.

**Cuadro 17: Situación de actividad laboral de los jóvenes beneficiarios(as) según sexo.**

	Base		Final		Cambio
<b>Condición de actividad</b>					
Activo	487	81%	500	77%	-4%
Inactivo	113	19%	151	23%	4%
Total	600	100%	651	100%	
<b>Tipo de actividad</b>					
Con trabajo dependiente	425	71%	320	49%	-22%
Con trabajo independiente	53	9%	131	20%	11%
Con ambos tipos de trabajo	9	2%	49	7%	6%
Inactivo	113	19%	151	23%	4%
Total	600	100%	651	100%	

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

A nivel individual pueden encontrarse evidencias complementarias respecto a los cambios en la situación laboral. En principio, se observa que el 8% de jóvenes mejoraron, pasando de inactivos a activos laborales, el 74% se mantuvieron en su misma condición de actividad y un 18% 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 (16% del total); mientras que aquellos jóvenes sin empleo o con empleo dependiente que mejoran pasando a un empleo independiente representan el 15%<sup>9</sup>.

<sup>8</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>9</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.



**Cuadro 18: Cambios individuales observados en la situación de actividad laboral.**

	Femenino		Masculino		Total	
<b>Condición de actividad</b>						
Pasaron a ser activos	29	8%	24	9%	53	8%
Permanecen activos	257	67%	189	71%	447	69%
Permanecen inactivos	29	8%	5	2%	34	5%
Pasaron a ser inactivos	68	18%	49	18%	117	18%
Total	384	100%	267	100%	651	100%
<b>Tipo de actividad</b>						
Inactivo a Dependiente	19	5%	19	7%	39	6%
Inactivo a Independiente	10	3%	5	2%	15	2%
Dependiente a Independiente	49	13%	39	15%	87	13%
Dependiente a Ambos	19	5%	15	5%	34	5%
Independiente a Ambos	5	1%	5	2%	10	1%
Dependiente a Dependiente	151	39%	102	38%	253	39%
Independiente a Independiente	15	4%	10	4%	24	4%
Ambos a Ambos	0	0%	5	2%	5	1%
Inactivo a Inactivo	29	8%	5	2%	34	5%
Ambos a Dependiente	0	0%	5	2%	5	1%
Ambos a Independiente	5	1%	0	0%	5	1%
Independiente a Dependiente	15	4%	10	4%	24	4%
Dependiente a Inactivo	63	16%	44	16%	107	16%
Independiente a Inactivo	5	1%	5	2%	10	1%
Total	384	100%	267	100%	651	100%
<b>Mejora en tipo de actividad</b>						
Mejora	102	26%	83	31%	185	28%
Se mantiene activo	166	43%	116	43%	282	43%
Se mantiene inactivo	29	8%	5	2%	34	5%
Empeora	88	23%	63	24%	151	23%
Total	384	100%	267	100%	651	100%

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento de la Línea 3 – Mayo 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 considerablemente, la tasa de actividad cayó de 72% a un 51%, es decir, cayó 21%. 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 (88% no tenía contratos).
- Empleos en negocios familiares (37%) o empresas pequeñas (47%).
- No contar con beneficios sociales (92% no contaban con seguro de ESSALUD y 94% no accedían al sistema de pensiones).



- Empleos de jornadas incompletas (en promedio trabajaban 30 horas semanales, poco más de media jornada de trabajo).
- Empleos con ingresos bajos (en promedio, perciben 575 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, a pesar que trabajan 2 horas menos a la semana, perciben un ingreso promedio mayor en 32%.

**Cuadro 19: Situación de trabajo dependiente en los jóvenes beneficiarios(as) según sexo.**

	Base		Final		Cambio
<b>Tenencia de trabajo dependiente</b>					
Tiene	434	72%	330	51%	-21%
No tiene	166	28%	321	49%	21%
Total	600	100%	651	100%	
<b>Jornada de trabajo semanal</b>					
N° promedio de horas trabajadas	30		28		-7%
<b>Ingresos mensuales</b>					
Monto promedio de pago mensual	437		575		32%
<b>Lugar de trabajo</b>					
En negocio familiar u hogar	161	37%	69	21%	
En un hogar	66	15%	24	7%	
En una empresa privada	204	47%	112	34%	
En institución pública	22	5%	78	24%	
Otros	47	11%	73	22%	
Total	434	100%	330	100%	
<b>Modalidad de contrato</b>					
Sin contrato	380	88%	141	43%	
Contrato permanente	6	1%	39	12%	
Contrato a plazo fijo	22	5%	49	15%	
Prácticas pre profesionales	6	1%	10	3%	
Locación de Servicios	6	1%	39	12%	
Otro	6	1%	53	16%	
Total	434	100%	330	100%	
<b>Tamaño de la empresa donde labora</b>					
Menos de 10 personas	390	90%	175	53%	
De 11 a 20 personas	16	4%	58	18%	
Más de 20 trabajadores	28	6%	97	29%	
Total	434	100%	330	100%	
<b>Acceso a beneficios sociales.</b>					
Accede a ESSALUD	35	8%	34	10%	
Accede a AFP	25	6%	19	6%	
Accede a ONP	0	0%	34	10%	
Total	434	100%	330	100%	

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento de la Línea 3 – Mayo 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:

- 35% de jóvenes beneficiarios han abandonado trabajos dependientes.
- 10% 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 incrementado su jornada de trabajo.
- Existe un grupo mayor de jóvenes que han incrementado sus ingresos laborales.

**Cuadro 20: Cambios individuales observados en la situación de trabajo dependiente.**

	Femenino		Masculino		Total	
<b>Cambios en la situación</b>						
Permanece dependiente	151	39%	117	44%	267	41%
Dejó de ser dependiente	136	35%	92	35%	228	35%
Ahora es dependiente	34	9%	29	11%	63	10%
Permanece como no dependiente	63	16%	29	11%	92	14%
Total	384	100%	267	100%	651	100%
<b>Cambios significativos en la jornada de trabajo (a/).</b>						
Aumentó su jornada laboral	54	36%	25	21%	78	29%
Mantiene su jornada laboral	64	42%	54	46%	116	43%
Bajó su jornada laboral	34	22%	39	33%	73	27%
Total	151	100%	117	100%	267	100%
<b>Cambios significativos en los ingresos mensuales (b/).</b>						
Aumentó su rango salarial	63	42%	20	17%	83	31%
Mantiene su rango salarial	68	45%	54	46%	121	45%
Disminuyó su rango salarial	20	13%	44	37%	64	24%
Total	151	100,0%	117	100,0%	267	100,0%

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

(a/). 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.

(b/). 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 emprendurismo 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 10% a un 28%, lo cual significa una presencia de 180 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 21: Situación de trabajo dependiente en los jóvenes beneficiarios(as) según sexo.**

	Base		Final		Cambio
<b>Tenencia de trabajo dependiente</b>					
Tiene negocio	63	10%	180	28%	18%
No tiene negocio	537	90%	471	72%	-18%
Total	600	100%	651	100%	
<b>Jornada de trabajo semanal</b>					
N° promedio de horas trabajadas					
<b>Ingresos brutos mensuales</b>					
Monto promedio mensual	1,723		2,478		13%
<b>Ingresos netos mensuales</b>					
Monto promedio mensual	561		773		37%

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento de la Línea 3 – Mayo 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:

- 21% de jóvenes beneficiarios han iniciado sus negocios.
- 6% de jóvenes beneficiarios han abandonado sus negocios.

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

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

**Cuadro 22: Cambios individuales observados en la situación de trabajo dependiente.**

	Femenino		Masculino		Total	
<b>Cambios en la situación</b>						
Permanece con negocio	24	6%	19	7%	44	7%
Dejó el negocio	19	5%	19	7%	39	6%
Ahora tiene negocio	78	20%	58	22%	136	21%
Permanece sin negocio	262	68%	170	64%	432	66%
Total	384	100%	267	100%	651	100%
<b>Cambios significativos en la jornada de trabajo (a/).</b>						
Aumentó su jornada laboral	10	40%	0	0%	10	29%
Mantiene su jornada laboral	15	60%	10	100%	25	71%
Bajó su jornada laboral	0	0%	0	0%	0	0%
Total	24	100%	10	100%	34	100%
<b>Cambios significativos en los ingresos brutos mensuales (b/).</b>						
Aumentó su rango salarial	5	20%	5	50%	10	29%
Mantiene su rango salarial	20	80%	5	50%	24	71%
Total	24	100%	10	100%	34	100%

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

(a/). 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.

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





### Características de los negocios promovidos.

Los negocios que el Proyecto ha promovido se orientan a giros vinculados principalmente a los sectores Comercio y Agropecuarios, los negocios en ambos sectores representan el 65% del total.

La mayoría de los negocios (61%) están bajo la propiedad exclusiva de los beneficiarios(as). Mientras que el 39% restante están constituidos en sociedad con un tercero.

**Cuadro 23: Giros de los negocios.**

	Base		Final	
<b>Sector del negocio</b>				
Comercio	16	25%	68	38%
Agropecuario	6	10%	49	27%
Hoteles y restaurantes	6	10%	19	11%
Industrias Manufactureras	22	35%	19	11%
Otras Activ. De Servicios Comunitarias, Sociales Y Personales	3	5%	10	5%
Actividades Inmobiliarias, Empresariales Y De Alquiler	9	15%	10	5%
Construcción			5	3%
Total	63	100%	180	100%
<b>Socios del negocio</b>				
Soy el único dueño	35	55%	107	61%
Tengo socios familiares	13	20%	58	33%
Tengo socios que no son familiares	16	25%	10	6%
Total	63	100%	175	100%

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

En cuanto a la naturaleza jurídica del negocio, vemos que los negocios promovidos son principalmente "Personas naturales", éstos representan casi la totalidad de los negocios promovidos.

En relación a los documentos de registro e inscripción, vemos que el 80% 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 40% poseen Licencia de Funcionamiento y un 55% 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 (13% ESSALUD) y trabajadores (6% ESSALUD) de los negocios.

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



**Cuadro 24: Nivel de formalización de los negocios.**

	Base		Final	
<b>Tipo de negocios</b>				
Persona natural sin registro	22	35%	78	43%
Persona natural con negocio	35	55%	92	51%
E.I.R.L.	3	5%	10	5%
S.C.R.L.	3	5%	0	0%
<b>Tenencia de registros e inscripciones en instancia públicas</b>				
RUC	28	69%	78	80%
Inscripción en SUNARP	6	15%	19	20%
Declaración Anual ante SUNAT	3	8%	34	35%
Licencia de funcionamiento	16	38%	39	40%
Total	41	100%	97	100%
<b>Tenencia de instrumentos de gestión</b>				
Tiene algún instrumento de gestión	44	70%	107	59%
- Registro de ventas e ingresos	41	93%	97	91%
- Registro de compras (egresos)	31	71%	83	77%
- Libro de caja y bancos	6	14%	0	0%
- Cuenta bancaria	6	14%	5	5%
- Cuenta de correo electrónico	13	29%	10	9%
- Página web	9	21%	0	0%
Total	44	100%	107	100%
<b>Acceso a beneficios sociales.</b>				
El emprendedor accede a EsSalud	0	0%	19	13%
Sus trabajadores acceden a EsSalud	0	0%	10	6%
El emprendedor accede a Sistema de pensiones	0	0%	10	6%
Sus trabajadores acceden a Sistema de pensiones	0	0%	5	3%
Total	63	100%	155	100%

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

En relación al acceso del financiamiento, se estima que el 71% de negocios se ha financiado exclusivamente con recursos propios, mientras que un 23% ha complementado o utilizado recursos familiares y/o de amigos.

Aquellos que han utilizado préstamo de terceros (bancos, cajas, financieras, etc.) representan el 29%.

**Cuadro 25: Modalidades de financiamiento en el último año**

	Base		Final	
<b>Fuentes de financiamiento utilizados</b>				
Recursos propios	63	100%	107	71%
Recursos de familiares/amigos	16	25%	34	23%
Préstamos de proveedores	3	5%	0	0%
Préstamos de bancos	0	0%	10	6%
Préstamos de cajas municipales	9	15%	15	10%
Otro	0	0%	19	13%
Total	63	100%	151	100%

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

Los principales clientes de los negocios implementados son consumidores finales (ya sean familiares, vecinos o terceras personas), el 41% de emprendedores le venden solamente a este tipo de clientes. Mientras que un 27% también logra venderse a intermediarios (mayoristas/ambulantes), el 14% vende a instituciones (empresa / estado) y 19% a otros tipos de clientes.



Se puede apreciar que existe cierta orientación de los negocios a vender a consumidores individuales, ya que el 72% le vende solamente a este tipo de clientes.

**Cuadro 26: Clientes atendidos.**

	Base		Final	
<b>Tipos de clientes</b>				
Consumidores finales	28	45%	73	41%
Intermediarios (mayoristas y ambulantes)	16	25%	49	27%
Instituciones (empresas y estado)	19	30%	24	14%
Otros	0	0%	34	19%
Total	63	100%	180	100%
<b>Clientes principales</b>				
Consumidores individuales	47	75%	112	72%
Familiares/amigos/vecinos	38	60%	68	44%
Mayoristas	13	20%	34	22%
Ambulantes	9	15%	19	13%
Empresa de menos de 10 trabajadores	6	10%	10	6%
Empresa de más de 10 trabajadores	6	10%	10	6%
Estado	9	15%	15	9%
Otro	0	0%	24	16%
Total	63	100%	155	100%
<b>Acceso a beneficios sociales.</b>				
El emprendedor accede a EsSalud	0	0%	19	13%
Sus trabajadores acceden a EsSalud	0	0%	10	6%
El emprendedor accede a Sistema de pensiones	0	0%	10	6%
Sus trabajadores acceden a Sistema de pensiones	0	0%	5	3%
Total	63	100%	155	100%

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

El lugar de operación más frecuente es la propia vivienda del joven emprendedor, el 38% tiene su negocio operando en su vivienda. También se observa que un 24% opera en locales diferente en la vivienda y un 12% 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 45% 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 ocho negocios similares.

**Cuadro 27: Ubicación y competencia de los negocios.**

	Base		Final	
<b>Ubicación del negocio</b>				
Taller o local comercial dentro de la vivienda	25	40%	63	38%
Local en un establecimiento diferente a la vivienda	22	35%	39	24%
En la vía pública, sin puesto fijo	9	15%	5	3%
En la vía pública, puesto fijo	6	10%	5	3%
Puesto fijo/improvisado en mercado de abastos	0	0%	10	6%
En el domicilio de los clientes	0	0%	5	3%
Otros (ferias dominicales, vivienda de otros familiares, etc.)	0	0%	39	24%
Total	63	100%	165	100%



	Base		Final	
<b>Cientes principales</b>				
Vivo aquí o está muy cerca de mi casa	28	45%	73	48%
Es una zona muy céntrica y comercial	6	10%	0	0%
Los clientes están cerca	0	0%	29	19%
Varias empresas del mismo rubro se ubican aquí	0	0%	10	6%
Es más económico el pago de servicios (alquiler de local, otros)	19	30%	19	13%
Otros	9	15%	19	13%
Total	63	100%	151	100%
<b>Competencia presente.</b>				
N° de negocios similares	6		8	

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

En relación a los planes de futuro de los negocios, los emprendedores concentran sus expectativas la ampliación o adquisición de un local (81%), expansión de la producción/ventas (72%), la creación/comercialización de nuevas líneas de productos (34%) y la adquisición de más maquinaria (13%).

**Cuadro 28: Expectativas a futuro para el negocio.**

	Base		Final	
Expandir la producción	41	65%	112	72%
Ampliar o comprar un nuevo local	19	30%	126	81%
Crear nuevas líneas de productos	19	30%	53	34%
Comprar más maquinaria	22	35%	19	13%
Contratar más trabajadores	3	5%	34	22%
Cerrar la empresa	9	15%	5	3%
Buscar trabajo como asalariado	3	5%	0	0%
Otro	9	15%	15	9%
Total	63	100%	155	100%

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

### 3.3. Asociación y coordinación.

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

GVC trabaja en la Región Apurímac 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, GVC 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 (GVC), las instituciones aliadas (DRTPE, Cooperativa Los Andes) y otros colaboradores (Gobiernos Locales, CONADIS, institutos tecnológicos) que han cumplido también una tarea importante.



### Alianza GVC – DRTPE – CAC Los Andes.

En el caso de las tres instituciones aliadas del Proyecto (GVC-CAC Los Andes-DRTPE), se tiene una experiencia importante de trabajo conjunto en diferentes proyectos, dentro de los cuales se tiene como antecedente relevante el proyecto "ECOSOL: Economía Solidaria en Apurímac: micro-empresas y cooperativas aliadas para el desarrollo regional", cuyo objetivo fue promover los emprendimientos microempresariales y cooperativos sostenibles y competitivos a efectos de dinamizar el desarrollo económico de Apurímac y superar la pobreza. Este proyecto dota de experiencia y de una relación de colaboración interinstitucional que facilitarían luego el trabajo realizado en el Proyecto "Tarpuy Joven".

La participación de la DRTPE y CAC Los Andes en el Proyecto, se ha dado de manera constante y en diferentes etapas del proceso de la intervención. La participación más activa de estas dos instituciones se ha dado en las fases de convocatoria, inscripción y selección de los/as jóvenes participantes del Proyecto.

- En la convocatoria, estas instituciones han apoyado la difusión del Proyecto en diferentes distritos de ambas provincias, distribuyendo material publicitario en sus propias oficinas, participando directamente en las charlas informativas, y apoyando con combustible para el traslado a los distritos.
- En el proceso de inscripción, tanto la DRTPE como la CAC Los Andes, facilitan sus propias oficinas y la colaboración de un personal para el proceso de registro.
- En el proceso de selección de los/as jóvenes beneficiarios/as, tanto la DRTPE como la CAC Los Andes han tenido una participación activa en las reuniones interinstitucionales brindando la información registrada en las fichas de inscripción y manifestando su opinión sobre la elección de los jóvenes registrados.

La DRTPE ha apoyado además con una profesional psicóloga encargada de la evaluación actitudinal de los/as jóvenes durante el proceso de capacitación y en el contacto de otros profesionales para su consideración como capacitadores/asesores y como jurados en los concursos de planes de negocio.

Por su parte, la CAC Los Andes ha participado también facilitando la gestión del capital semilla, sumando a los jóvenes como socios/as de la cooperativa.

**Cuadro 29: Participación de las instituciones aliadas en el Proyecto.**

Actor	Ideas centrales manifestadas
DRTPE	<p>La DRTPE, como aliada del Proyecto, se ha involucrado activamente en diferentes etapas y actividades de la intervención.</p> <p>En la etapa de convocatoria de los jóvenes, la DRTPE ha puesto combustible para la movilidad (principalmente), sobre todo cuando era necesario trasladarse a los distritos al interior.</p> <p>En la convocatoria, se instaló una oficina en la ventanilla única y en la Dirección de promoción del empleo para inscribir a los participantes.</p> <p>También se ha puesto profesionales especialistas, economistas, administradores, psicólogos para la selección/capacitación, seguimiento de los que salieron seleccionados para conformar sus emprendimientos. Estos especialistas son contactados a través de la ventanilla única (son profesionales registrados en la DRTPE).</p> <p>El personal de la DRTPE ha participado también estando presentes en las capacitaciones.</p> <p>Se ha contactado a los especialistas que participaron como jurados.</p>



Actor	Ideas centrales manifestadas
CAC Los Andes	<p>Nuestra relación con GC inicia en el 2003 con el proyecto CHA (conocimientos, habilidades y actitudes), con fondos de la UE, donde se tenía un componente de préstamos.</p> <p>La relación con GVC se ha mantenido constante en el tiempo a través de otros proyectos como ECOSOL y luego Tarpuy Joven.</p> <p>En el proyecto, hemos participado apoyando la difusión del material publicitario en nuestras distintas oficinas a nivel regional. En el proceso de inscripción hemos atendido directamente a los jóvenes que venían a inscribirse, tanto en nuestra sede de Abancay como de Andahuaylas, con el apoyo del responsable de la Unidad de Servicios Complementarios.</p> <p>También hemos tenido una participación directa en el proceso de elección de los jóvenes a capacitarse, en las reuniones convocadas por GVC.</p> <p>Hemos facilitado la gestión del capital semilla, haciendo socios de la cooperativa a los jóvenes beneficiarios del Proyecto.</p>

Fuente: Entrevistas con la DRTPE y la CAC Los Andes.

### Con los Gobiernos Locales.

De acuerdo a los informes del Proyecto y a la información brindada en las entrevistas, se ha tenido una participación importante en el Proyecto de parte de los Gobiernos Locales provinciales de Abancay y Andahuaylas y algunos distritales, como el caso del Municipio de Circa.

La participación de los Gobiernos Locales se ha dado principalmente en el proceso de difusión y convocatoria del Proyecto. En el proceso de lanzamiento del Proyecto, los municipios han facilitado las instalaciones donde se han llevado a cabo los eventos. Asimismo, a través de sus ODEL han facilitado el contacto y coordinación con las ODEL de los municipios distritales al interior de sus respectivas provincias, a fin de hacer más extensiva la difusión y lograr una mayor convocatoria de jóvenes. En algunos casos, el personal de las ODEL ha acompañado al equipo del Proyecto a los distritos para la realización de las charlas informativas.

En el caso de la Municipalidad Provincial de Abancay, se ha contado también con el involucramiento del Consejo Provincial de la Juventud (CPJ) quien ha apoyado la difusión de la convocatoria a través de sus contactos con diferentes organizaciones de jóvenes.

También se ha tenido una participación activa del municipio provincial de Abancay en el proceso de inscripción de los jóvenes, donde la ODEL ha apoyado al igual que la DRTPE y la CAC Los Andes, facilitando sus oficinas y un personal de apoyo para el proceso de inscripción. Asimismo, la ODEL de Abancay ha tenido una participación activa en el proceso de selección de los jóvenes, recomendando quiénes debían ser seleccionados/as, de acuerdo a los criterios establecidos.

**Cuadro 30: Participación de los Gobiernos Locales en el Proyecto.**

Actor	Ideas centrales manifestadas
Municipalidad Provincial de Abancay – ODEL.	<p>El municipio ha apoyado en el lanzamiento y en la convocatoria.</p> <p>En el lanzamiento se ha facilitado el uso de la casa de la cultura que maneja la municipalidad.</p> <p>Apoyamos no sólo con la inscripción de los jóvenes en la oficina de la ODEL sino que también viajamos a los distritos al interior de la provincia. Como municipio provincial apoyamos en el contacto y coordinación con las otras municipalidades distritales, enviando directamente documentos desde el municipio provincial.</p>



	<p>La convocatoria se hizo a través de varios medios, radio, televisión, periódicos. Nosotros apoyamos con la CPJ ya que la CPJ tiene contacto con diferentes organizaciones de jóvenes.</p> <p>En la ODEL se inscriben también los jóvenes con las fichas de registro facilitadas por GVC.</p> <p>Luego en una reunión entre todas las partes (GVC, DRTPE, CAC Los Andes y municipio), se revisaba como andaba la convocatoria, se exponían los casos de los jóvenes registrados y se daba opinión de a quiénes debía aceptarse y a quienes no. Las reuniones eran quincenales.</p>
--	--

Fuente: Entrevista con la ODEL de la Municipalidad Provincial de Abancay.

### Con CONADIS.

Siendo los/as jóvenes con capacidades especiales uno de los grupos específicos priorizados dentro de la población beneficiaria del Proyecto, GVC entabla la coordinación con el responsable de CONADIS en Apurímac, para promover la participación de estos/as jóvenes en el Proyecto.

CONADIS se involucra en la búsqueda y facilita la identificación de jóvenes discapacitados/as que pudieran reunir algunas condiciones mínimas para participar de las actividades del Proyecto, logrando la participación de un total de 5 jóvenes con capacidades especiales.

En la etapa posterior, el involucramiento de CONADIS se hace mucho más activo pues facilita un personal de apoyo que acompaña a estos/as jóvenes durante las sesiones de capacitación como soporte y refuerzo para posibilitar que estos/as jóvenes puedan manejar mejor sus condiciones y captar efectivamente las capacitaciones.

Asimismo, el coordinador de CONADIS<sup>10</sup> y otros colaboradores de la institución, brindan su apoyo constante a estos jóvenes para que se mantengan en el proceso y logren presentar sus planes de negocio, pese a las dificultades que tuvieron que afrontar por sus condiciones particulares.

**Cuadro 31: Participación de CONADIS en el Proyecto.**

Actor	Ideas centrales manifestadas
CONADIS – Apurímac	<p>Entramos en contacto con GVC y empezamos a buscar a los jóvenes que podían reunir las condiciones como para participar de estas capacitaciones y sacar un negocio adelante. No es fácil identificar a estos jóvenes, por sus condiciones y también por la actitud que muchos de ellos tienen frente a su situación. Sin embargo, también hay jóvenes que quieren superarse y están dispuestos a realizar un esfuerzo.</p> <p>Identificamos a 5 jóvenes para que participaran en el Proyecto, 3 en Abancay y 2 en Andahuaylas.</p> <p>Sabiendo nosotros lo difícil que es para estos jóvenes recibir una capacitación y asimilar los temas como lo harían los demás jóvenes, pusimos una persona de apoyo para cada joven durante las capacitaciones, a fin de facilitarle y apoyarle para que pudiera seguir el ritmo y captar mejor la capacitación. Sumado a ello, les dimos horas extra, repasando las capacitaciones y apoyándoles en la preparación de sus planes de negocio.</p> <p>Con ello se ha logrado que 3 de estos jóvenes presenten y ganen en el concurso de planes de negocio.</p>

Fuente: Entrevista con la ODEL de la Municipalidad Provincial de Abancay.

<sup>10</sup> Coordinador en cargo hasta el 2013.





### **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 DRTPE, CAC Los Andes y los Gobiernos Locales, en la difusión y convocatoria ha posibilitado una mayor cobertura del Proyecto, logrando la capacitación de un total de 608 jóvenes de 24 distritos de las dos provincias.

El involucramiento de estas instituciones en el proceso de inscripción y selección, ha tenido también un efecto positivo en el proceso de elección 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 (en la inscripción) y desde su propio conocimiento y experiencia profesional e institucional.

Por otro lado, la participación de CONADIS ha posibilitado la inclusión efectiva de jóvenes con capacidades especiales como beneficiarios/as directos/as, logrando la participación de 5 de ellos/as en la capacitación y de 3 de ellos/as como ganadores/as del concurso de planes de negocios, pudiendo ahora estos jóvenes contar con un negocio como medio de vida.

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.

Sin embargo, todos los actores entrevistados coinciden en señalar que los emprendimientos apoyados se encuentran en una etapa inicial de desarrollo y que es ahora cuando mayor apoyo y acompañamiento necesitan para que no decaigan y puedan continuar adelante mejorando poco a poco su gestión.

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 servicios y producción agropecuaria, que son precisamente los sectores donde mayores oportunidades de mercado se han identificado.

Aunque el desarrollo de la economía regional es bajo, el crecimiento del mercado en estos sectores se ve favorable y se encuentra alentado por el desarrollo futuro del sector minero, con el Proyecto de Las Bambas, de la actividad turística y de la tendencia del desarrollo urbano en las ciudades capitales de las provincias de Abancay y Andahuaylas.

No obstante, dentro del mercado local existe siempre el riesgo de la competencia con los negocios de empresas que vienen de fuera de la Región y que presentan mejores condiciones para su desempeño (financiamiento, recursos humanos, logística). Aunque todavía no es muy visible la presencia de empresas de fuera, algunos profesionales señalan que alrededor del Proyecto Las Bambas, existen diferentes empresarios que se muestran ya interesados y dispuestos a ofrecer sus productos y servicios en la zona.

### **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>11</sup>, ninguna de estas se orienta o prioriza concretamente a los jóvenes.

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

Para varios de los entrevistados/as, esta iniciativa de GVC es la primera en la Región que se orienta al desarrollo de emprendimientos con los jóvenes y no se conoce de otras que se estén gestando actualmente.

GVC por su parte, no tiene previsto continuar en el corto plazo con el desarrollo de esta iniciativa, pues no dispone de recursos de financiamiento para ello.

A nivel de las instituciones aliadas y colaboradoras del Proyecto, sí se han identificado algunas iniciativas que podrían ser de apoyo para los emprendimientos generados/fortalecidos.

Por su parte, la DRTPE enfoca sus iniciativas en la promoción del empleo para los jóvenes, facilitando la capacitación (a través del Programa Nacional "Jóvenes a la Obra"), la colocación a través de la ventanilla única, la identificación de las demandas de las empresas y la orientación vocacional de estudiantes de 4to y 5to de secundaria.

El Director Regional, ha señalado además que se tiene la expectativa de implementar otras iniciativas similares al Proyecto Tarpuy Joven, para continuar apoyando la generación de emprendimientos juveniles. Actualmente se tiene un nuevo proyecto en

---

<sup>11</sup> El Gobierno Regional de Apurímac 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".



conversación con otra ONG local que puede brindar capacitación a jóvenes en temas productivos y que podría propiciar que algunos de estos jóvenes implementen sus propios negocios.

De otro lado, la ODEL de la Municipalidad Provincial de Abancay, ha indicado que el Gobierno Provincial cuenta con políticas de apoyo a las microempresas pero que no están dirigidas directamente a los jóvenes. Además de ello, el municipio no cuenta con mayores recursos para brindar los diferentes componentes que estas microempresas requieren (capacitación, financiamiento, asistencia técnica); básicamente, se brinda apoyo en su difusión y promoción (en ferias por ejemplo).

Sin embargo, en el Municipio Provincial de Abancay se tiene una iniciativa interesante en la conformación del Consejo Provincial de la Juventud-CPJ (en el 2011) y la reciente aprobación de la conformación de la Oficina de la Juventud dentro de la municipalidad, con la cual se espera poder diseñar e implementar políticas específicas dirigidas a este sector de la población. Por ahora, la ODEL habría presentado un plan para continuar apoyando los emprendimientos de los jóvenes ganadores del Proyecto Tarpuy Joven, sin embargo, no existe nada concreto aún, pues se está a la espera de respuesta desde la oficina de presupuesto.

En su caso, la CAC Los Andes ha implementado una Unidad de Servicios Complementarios, orientada a brindar otros servicios además de financiamiento, que se estiman necesarios para garantizar el desarrollo de los negocios que apoyan. En esta unidad, la cooperativa brindará servicios de capacitación, asistencia técnica financiera y promoción comercial. Siendo los jóvenes beneficiarios/as del Proyecto, actuales socios/as de la cooperativa, representa una ventaja para ellos/as el poder acceder a esta oportunidad.

Estas iniciativas son una muestra positiva de un mayor involucramiento con el objetivo del proyecto, sin embargo, de todas ellas, la única que resulta más concreta para el caso de los emprendimientos promovidos por el Proyecto, es la oferta de apoyo de la CAC Los Andes a través de su Unidad de Servicios Complementarios.

**Cuadro 32: Involucramiento y apropiación de las instituciones con el objetivo del Proyecto.**

Actor	Ideas centrales manifestadas
DRTPE	<p>Desde la DRTPE se vienen realizando las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Se trabaja en conjunto con el Programa Nacional "Jóvenes a la Obra", ellos brindan capacitación y luego la DRTPE busca insertar a los jóvenes a través de la ventanilla única.</li><li>- Se han contratado 1 especialista para orientación vocacional a jóvenes de 4to y 5to de secundaria, orientándoles cual es el mercado laboral que ofrece Apurímac y qué pueden estudiar, en qué institutos, universidades, qué carreras.</li><li>- La DRTPE tiene otra área que es la de "acercamiento empresarial", en el que se tiene un especialista que se acerca a las empresas de la Región y recoge información de qué tipo de profesionales o mano de obra requieren para según ello capacitar a los jóvenes en el Programa "Jóvenes a la obra".</li></ul> <p>La experiencia con GVC ha sido bastante positiva y la DRTPE tiene previsto otro proyecto con otra ONG que ha ofrecido apoyar en el tema de capacitación y certificación (en temas técnicos, como crianza de animales menores, servicios turísticos). Este proyecto ya se ha comunicado al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, a la oficina de servicio nacional del empleo. Se espera que esto pueda permitir colocar a un mayor número de jóvenes, en empresas ya existentes de la Región o que los jóvenes formen su propia empresa.</p> <p>Sin embargo, la principal dificultad es que en Apurímac, no es fácil llegar a todas las provincias y distritos de la Región. No se tiene personal para salir a las provincias. No se tiene movilidad. Por ahora, las diferentes iniciativas de la DRTPE se concentran en Abancay y Andahuaylas.</p>



Municipalidad Provincial de Abancay – ODEL.	<p>Dentro del municipio provincial, se trata de apoyar a todos los sectores. En lo que respecta a la gerencia de desarrollo económico, se está trabajando más con las MYPES (asociaciones productivas). No hay muchos recursos para trabajar en grandes proyectos, se da sólo un incentivo, se difunde, se hace promoción, se hacen ferias.</p> <p>En el POA de la ODEL hay un rubro donde dice que se debe apoyar a los jóvenes. Pero como ya se ha creado la oficina de los jóvenes, ese rubro ya pasa a esa oficina y ellos ya lo harían directamente. Desde ODEL, se está presentando un plan para hacer un diagnóstico de los emprendimientos que han sido apoyados por GVC para observar en qué situación está y ver qué tipos de apoyos requiere y se les puede dar, para que no caiga su plan de negocio. El plan se ha presentado al área de presupuesto. Si ellos aprueban el plan se seguirá adelante con esta iniciativa.</p> <p>En el 2011, el municipio ha aprobado la creación del Consejo Provincial de la Juventud (CPJ). Y actualmente se ha creado a través de una ordenanza la oficina de la juventud. Recién se está implementando esta oficina. Esta oficina trabajará de manera más directa en las necesidades y las demandas de los jóvenes, pues, nunca antes han sido escuchadas las demandas de los jóvenes. El 2012, 2013, la CPJ ha trabajado directamente con los jóvenes, ONGs como el CID, GVC para trabajar en proyectos con los jóvenes. En el caso de la CPJ, también se espera que se tomen acciones de apoyo a los jóvenes, incluyendo los temas de empleo.</p> <p>Lamentablemente la limitante sigue siendo el presupuesto. Se quiere apoyar el tema de planes de negocios, igual como FONDOEMPLEO, pero no se ejecuta porque no tenemos recursos.</p>
CAC Los Andes	<p>La CAC tiene un compromiso institucional con el bienestar de la niñez y de la juventud en la Región.</p> <p>Aunque se tiene desde hace varios años algunos socios jóvenes en la Cooperativa, nunca se han desarrollado acciones directas hacia ellos.</p> <p>Ahora, se tiene la Unidad de Servicios Complementarios, y aunque aún está en proceso de planificación y organización. Esta unidad está pensada para brindar capacitación, asistencia técnica y financiera, promoción y contacto comercial. Los jóvenes beneficiarios del Proyecto, al ser socios de la cooperativa, tienen la oportunidad de acceder a estos otros servicios, además de poder acceder a créditos formales con menores tasas de interés. La CAC Los Andes es la institución financiera que brinda actualmente la menor tasa de interés en el mercado.</p>

Fuente: Entrevistas con actores locales.

### 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.



#### 4. CONCLUSIONES.

Criterio	Conclusión	Valoración
Relevancia	<p>El Proyecto atiende una necesidad real y de alta prioridad para los jóvenes de la Región Apurímac, 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.</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 servicios y agropecuario, favorecidos por el crecimiento urbano, el desarrollo del turismo y el impacto que tendrá en la economía regional el Proyecto de Las Bambas. 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>- 605 jóvenes (101% de la meta programada) han culminado los planes de capacitación.</li><li>- 305 jóvenes (102% de la meta programada) han formulado y participado del concurso de planes de negocios.</li><li>- 60 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>- 66% de los capacitados indican que las capacitaciones han sido bastante útiles.</li><li>- 54% de los asesorados indican que las asesorías le han sido bastante útiles.</li></ul> <p>No obstante, existen algunos productos que no han podido alcanzarse (franquicias, implementación de ruedas de negocios).</p> <p>De otro lado, los efectos inmediatos más relevantes también han sido alcanzados:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- El 64% de jóvenes demuestran capacidades logradas en la formulación de planes de negocios; un 28% se encuentran en proceso de consolidación de tales capacidades.</li></ul>	MEDIO-ALTA



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se estima una creación de 123 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> <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. No obstante, se observan existen indicios que pueden jugar a favor (existe necesidad por la generación de ingresos por parte de los jóvenes) o en contra de ello (son estudiantes de educación superior con aspiraciones de ejercer su profesión, los jóvenes con negocios nuevos recién están pasando por una primera experiencia de negocio).</p>	
<p>Asociación y coordinación</p>	<p>GVC 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 (GVC), las instituciones aliadas (DRTPE, Cooperativa Los Andes) y otros colaboradores (Gobiernos Locales, CONADIS, institutos tecnológicos) 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>	<p>ALTA</p>
<p>Sostenibilidad</p>	<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>	<p>MEDIA</p>





## 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.