



INTERSOCIAL
CENTRO DE ASESORÍA ESTRATÉGICA
PARA LA INTERVENCIÓN SOCIAL

Consultoría para el desarrollo del:

**Evaluación Final del Proyecto
“PROMOCIÓN Y FORTALECIMIENTO DE
EMPRESARIOS JUVENILES SOSTENIBLES,
EN EL ÁMBITO RURAL Y PERIURBANO EN
AYACUCHO”**

Informe Final

INTERSOCIAL
Octubre, 2014

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	1
ABREVIATURAS.....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
1. EL PROYECTO.....	7
2. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN.....	12
2.1. Objetivos.....	12
2.2. Alcance de la evaluación.....	12
2.3. Metodología de recojo de información.....	14
3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.....	19
3.1. Relevancia del Proyecto.....	19
3.2. Efectividad.....	23
3.3. Asociación y coordinación.....	37
3.4. Sostenibilidad.....	38
4. CONCLUSIONES.....	41
5. RECOMENDACIONES.....	43
6. ANEXOS.....	¡Error! Marcador no definido.
6.1. Diseño muestral.....	¡Error! Marcador no definido.
6.2. Instrumentos de recojo de información.....	¡Error! Marcador no definido.
6.3. Bases de datos de la encuesta.....	¡Error! Marcador no definido.
6.4. Reportes estadísticos de la encuesta.....	¡Error! Marcador no definido.



EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO “PROMOCIÓN Y FORTALECIMIENTO DE EMPRESARIOS JUVENILES SOSTENIBLES, EN EL ÁMBITO RURAL Y PERIURBANO EN AYACUCHO”

INFORME FINAL

RESUMEN EJECUTIVO.

La Evaluación Final del Proyecto “PROMOCIÓN Y FORTALECIMIENTO DE EMPRESARIOS JUVENILES SOSTENIBLES, EN EL ÁMBITO RURAL Y PERIURBANO EN AYACUCHO”, 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 Huamanga y Huanta en el departamento de Ayacucho. 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 149 encuestas empleando la Ficha Socio Económica Laboral – Línea 3, se aplicaron 5 entrevistas al equipo técnico del Proyecto (Coordinador y operadora técnica) y 4 entrevistas a funcionarios del municipio provincial y la DRTPE.

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

Como resultado de lo anterior se presentan los siguientes hallazgos:



En relación al criterio de relevancia:

Se verifica que la RELEVANCIA del Proyecto es MEDIA-ALTA.

El Proyecto atiende una necesidad real y de alta prioridad para los jóvenes de la Región Ayacucho, particularmente para los/as jóvenes de grupos vulnerables (procedentes de las zonas periurbanas y rurales), siendo adecuada y pertinente su focalización en la zona periurbana y rural.

Asimismo, se da respuesta a una problemática creciente en la Región, referida al incremento permanente de jóvenes 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 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 el sector Agropecuario.

El diseño del Proyecto presenta ciertas limitaciones metodológicas según la metodología del marco lógico. El análisis de problemas se relaciona de manera indirecta con el diagnóstico que sustenta el Proyecto, además presenta limitaciones en su lógica causal. Por último, se observa la repetición de indicadores en diferentes niveles de cambio (resultado y propósito). Sin embargo, el análisis y definición de objetivos presenta una relación directa con el análisis del problema; las actividades responden adecuadamente a los componentes identificados y consideran las acciones mínimas suficientes para desarrollo de competencias de los jóvenes; Los supuestos y riesgos del Proyecto se corresponden adecuadamente con los objetivos/resultados planteados.

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 técnicas, participación en concursos) se han alcanzado según lo planificado:

- 347 jóvenes (115% de la meta programada) han participado los planes de capacitación.
- 265 jóvenes (132% de la meta programada) han formulado planes de negocios.
- 60 jóvenes (100% de la meta programada) han implementado planes de negocios con el capital semilla del Proyecto.

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

- 86% de los capacitados indican que las capacitaciones han sido bastante útiles.
- 81% de los asesorados indican que las asesorías le han sido bastante útiles.

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

- 315 jóvenes (105% de la meta programada) demuestran conocimientos suficientes o en proceso de consolidación para la formulación de planes de negocio.
- Se estima una creación de 99 negocios en el conjunto del público objetivo del Proyecto.



En relación al criterio de asociación:

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

El Proyecto mantuvo coordinaciones con varias instituciones: Gobiernos locales, Cámara de comercio. Entidades financieras, Organización de jóvenes, entidades educativas.

El trabajo colaborativo se ha dado principalmente en proveer facilidades logísticas y recursos para la ejecución de actividades, lo cual influyó positivamente en el cumplimiento de actividades pero no así para potenciar el logro de resultados (negocios creados).

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 factores a favor como factores en contra, con lo cual las probabilidades de continuidad de los emprendimientos son limitadas. Más aún, si se considera que el grupo de jóvenes beneficiarios no ha sido articulada a otras iniciativas locales de apoyo a los jóvenes.

Entre los factores a favor resaltan las capacidades emprendedoras de los jóvenes, la necesidad de los jóvenes (particularmente de estudios básicos y superior técnica) por generar ingresos y la orientación de los negocios hacia los sectores Agropecuario, Comercio y Hoteles/Restaurantes, que son sectores importantes y con buen dinamismo en los últimos años.

Entre los factores en contra, se tiene las pocas acciones de apoyo al desarrollo de emprendimientos juveniles por parte de las instituciones públicas. Además de estos, juegan en contra algunos factores que restan las capacidades de emprendimiento de los jóvenes estudiantes universitarios, 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
PROPÓSITO			
Desarrollar capacidades emprendedoras fortalecidas en jóvenes varones y mujeres de 18 a 29 años de edad (incluidos discapacitados y madres solteras) residentes en las provincias de Huamanga y Huanta			
200 jóvenes con competencias integrales para el emprendimiento y con planes de negocios elaborados y viables en las provincias de Huamanga y Huanta al finalizar el proyecto.	N° (%) de jóvenes con planes de negocios	0	265
90 jóvenes emprendedores garantizan por tres meses sus negocios en marcha. 60 con capital semilla del Proyecto y 30 con recursos propios o de terceros, al finalizar el proyecto.	N° (%) de jóvenes con negocios	59	158
	N° (%) de jóvenes con negocios nuevos	0	91
	N° (%) de jóvenes con negocios financiados con recursos propios	36	132
	N° (%) de jóvenes con negocios financiados con préstamos	22	22
COMPONENTE 1.			
Capacitación emprendedora integral para jóvenes de Huamanga y Huanta en la Región Ayacucho			
300 jóvenes varones y mujeres evidencian competencias para la formulación de planes de negocios vinculados con las oportunidades económicas de las provincias de Huamanga y Huanta.	N° (%) de jóvenes demuestran conocimientos suficientes o en proceso de consolidación para la formulación de planes de negocios.	0	315
150 jóvenes (50%) evidencian competencias personales y sociales para iniciar o mejorar sus negocios en las provincias de Huamanga y Huanta.	N° (%) de jóvenes con negocios con RUC o Licencia de funcionamiento	14	31
	N° (%) de jóvenes que manejan herramientas de gestión básicas	41	91
40 formadores locales desarrollan competencias emprendedoras y habilidades personales y sociales para facilitar y promover emprendimientos locales en las provincias de Huamanga y Huanta.	N° de formadores locales formados	0	41
COMPONENTE 2.			
Promover el acceso a servicios financieros y no financieros para el emprendimiento.			
120 jóvenes emprendedores (60% de quienes culminan su plan de negocios) evidencian mejoras en sus planes de negocio a partir de la asistencia técnica del proyecto, para su implementación al finalizar el proyecto.	N° (%) de jóvenes con planes de negocios asistidos por el Proyecto	0	169
60 jóvenes implementan planes de negocios sostenibles con capital semilla y son sostenibles mínimo 3 meses en las provincias de Huamanga y Huanta al finalizar el proyecto (18 meses).	N° (%) de jóvenes con negocios	59	158
	N° (%) de jóvenes con negocios nuevos	0	91
	N° (%) de jóvenes con negocios financiados con préstamos	22	22
30 jóvenes con emprendimientos en marcha implementan mejoras con ahorros o aportes de instituciones vinculadas a emprendimiento en las provincias de Huamanga y Huanta.	N° (%) de jóvenes con negocios	59	158
	N° (%) de jóvenes con negocios financiados con préstamos	22	22



ABREVIATURAS.

CAPLAB	Centro de Servicios para la Capacitación Laboral y el Desarrollo
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
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
MTPE	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
ONG	Organizaciones No Gubernamentales
RMV	Remuneración mínima vital
RUC	Registro Único del Contribuyente
TICs	Tecnología de Información y Comunicaciones



INTRODUCCIÓN.

El presente informe corresponde al último producto de la consultoría EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO “PROMOCIÓN Y FORTALECIMIENTO DE EMPRENDIMIENTOS JUVENILES SOSTENIBLES, EN EL ÁMBITO RURAL Y PERIURBANO EN AYACUCHO”, 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 Centro de Servicios para la Capacitación Laboral y el Desarrollo - CAPLAB, en distritos de las provincias de Huamanga y Huanta en el departamento de Ayacucho, con una población beneficiaria de 300 jóvenes emprendedores(as).

El Proyecto tiene como propósito “Fortalecer las capacidades emprendedoras en jóvenes varones y mujeres de 18 a 29 años de edad (incluidos discapacitados y madres solteras) residentes en las provincias de Huamanga y Huanta”, a través de dos componentes:

- Componente/Resultado 1: Capacitación emprendedora integral para jóvenes de Huamanga y Huanta en la Región Ayacucho.
- Componente/Resultado 2: Promover el acceso a servicios financieros y no financieros para el emprendimiento.

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

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

El presente documento del informe final de la evaluación se estructura en cuatro 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 la Efectividad del Proyecto para alcanzar sus resultados esperados. Seguidamente se analiza las acciones de asociación y coordinación con otros actores locales. Por último, se concluye con la valoración de la Sostenibilidad del Proyecto.
- En el cuarto y último capítulo, se presentan las conclusiones finales de la evaluación.



1. EL PROYECTO.

Antecedentes.

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-12-18 "PROMOCIÓN Y FORTALECIMIENTO DE EMPRENDIMIENTOS JUVENILES SOSTENIBLES, EN EL ÁMBITO RURAL Y PERIURBANO EN AYACUCHO", ejecutado por el Centro de Servicios para la Capacitación Laboral y el Desarrollo - CAPLAB, en asociación con el Gobierno Regional de Ayacucho y Dirección Regional de Educación.

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

Período de ejecución.

El Proyecto se ha ejecutado desde el 01 de marzo de 2013 hasta el 31 de agosto de 2014, durante un período total de 18 meses, cumpliendo con el plazo estipulado en el convenio con FONDOEMPLEO.

Población objetivo.

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

En la formulación inicial del Proyecto se propone capacitar a un total de 300 jóvenes de diferentes distritos, de zona urbana y rural, de las provincias de Huamanga y Huanta.

Estrategia del Proyecto:

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

Estrategia del Proyecto "Promoción y Fortalecimiento de Emprendimientos Juveniles Sostenibles, en el Ámbito Rural y Periurbano en Ayacucho"
Finalidad: Jóvenes varones y mujeres (incluidos discapacitados) con mejores oportunidades para su inclusión en la dinámica económica de las provincias de Huamanga y Huanta en la región Ayacucho.
Propósito: Capacidades emprendedoras fortalecidas en jóvenes varones y mujeres de 18 a 29 años de edad (incluidos discapacitados y madres solteras) residentes en las provincias de Huamanga y Huanta.
Indicadores: - 200 jóvenes con competencias integrales para el emprendimiento y con planes de negocios elaborados y viables en las provincias de Huamanga y Huanta al finalizar el proyecto. - 90 jóvenes emprendedores garantizan por tres meses sus negocios en marcha. 60 con capital semilla del Proyecto y 30 con recursos propios o de terceros, al finalizar el proyecto.



Estrategia del Proyecto “Promoción y Fortalecimiento de Emprendimientos Juveniles Sostenibles, en el Ámbito Rural y Periurbano en Ayacucho”	
Componente 1:	
Resultado: Capacitación emprendedora integral para jóvenes de Huamanga y Huanta en la Región Ayacucho.	Indicadores: <ul style="list-style-type: none">- 300 jóvenes varones y mujeres evidencian competencias para la formulación de planes de negocios vinculados con las oportunidades económicas de las provincias de Huamanga y Huanta.- 150 jóvenes (50%) evidencian competencias personales y sociales para iniciar o mejorar sus negocios en las provincias de Huamanga y Huanta.- 40 formadores locales desarrollan competencias emprendedoras y habilidades personales y sociales para facilitar y promover emprendimientos locales en las provincias de Huamanga y Huanta.
Actividades: <ol style="list-style-type: none">1.1. Identificación, evaluación y selección de capacidades emprendedoras en los jóvenes mujeres y varones del ámbito rural y periurbano, y su fortalecimiento1.2. Capacitación en habilidades personales y sociales1.3. Capacitación en Elaboración de Planes de Negocios1.4. Capacitación en manejo de información de mercado con uso de TICs.	
Componente 2:	
Resultado: Promover el acceso a servicios financieros y no financieros para el emprendimiento.	Indicadores: <ul style="list-style-type: none">- 120 jóvenes emprendedores (60% de quienes culminan su plan de negocios) evidencian mejoras en sus planes de negocio a partir de la asistencia técnica del proyecto, para su implementación al finalizar el proyecto.- 60 jóvenes implementan planes de negocios sostenibles con capital semilla y son sostenibles mínimo 3 meses en las provincias de Huamanga y Huanta al finalizar el proyecto (18 meses).- 30 jóvenes con emprendimientos en marcha implementan mejoras con ahorros o aportes de instituciones vinculadas a emprendimiento en las provincias de Huamanga y Huanta.
Actividades: <ol style="list-style-type: none">2.1 Asistencia técnica y acompañamiento previo a la implementación de emprendimientos de jóvenes2.2 Jóvenes con planes de negocios acceden a capital de trabajo2.3 Promover eventos de articulación entre jóvenes emprendedores e instituciones que promueven el emprendimiento2.4 Seguimiento y evaluación de negocios iniciados o fortalecidos.	



Desarrollo de la intervención¹.

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

Componente 1: Capacitación emprendedora integral para jóvenes de Huamanga y Huinta en la región Ayacucho.

- Primero, se realizó la identificación, evaluación y selección de capacidades emprendedoras de los jóvenes meta del Proyecto. Esta primera actividad involucró el lanzamiento del proyecto a nivel regional (visitas a autoridades y líderes, charlas, conferencias de prensa, entrevistas radiales y televisivas); asimismo, involucró la sensibilización, difusión y convocatoria mediante visitas a las municipalidades distritales, ferias comerciales, entrevistas en medios de comunicación locales y charlas a jóvenes. Seguidamente se procedió a evaluar a los jóvenes postulantes al Programa, comparando sus características con el perfil requerido por el Proyecto. A partir de ello, se procedió con la selección de los mismos.
- Seguidamente, se desarrolló la capacitación en habilidades personales y sociales de formadores de jóvenes y los propios jóvenes emprendedores. Para ello, se convocó y selección a un grupo de 41 profesionales locales que participaron del proceso de formación. Sobre este grupo se seleccionaron 8 profesionales para que cumplan el rol de capacitador de los jóvenes en los mismos temas de interés (autoestima, liderazgo y proyecto de vida), en total se capacitó 172 jóvenes.
- La capacitación en elaboración de Planes de Negocios fue la tercera actividad ejecutada. Aquí, también, la estrategia consistió en formar facilitadores en emprendimiento y planes de negocio (se realizó la convocatoria a profesionales locales con el perfil y transferencia de nuevas metodologías) quienes serían los responsables de formar a los jóvenes emprendedores. En total se seleccionaron a 15 formadores quienes lograron capacitar a un total de 344 jóvenes en competencias emprendedoras y 319 jóvenes en planes de negocios, sobre este último grupo se buscó que se comprometan a realizar un plan de negocio. Cabe señalar que en esta fase se observó una tasa de inasistencia hasta del 20% de jóvenes.
- La última actividad de este componente fue la capacitación de los jóvenes en manejo de información de mercado con uso de TICs. Aquí, se ejecutó la capacitación en manejo de Tecnología de Información y Comunicaciones a los jóvenes emprendedores (manejo de correo electrónico, consolidación en el uso de programas de Word y Excel, entre otros).

Componente 2: Promover el acceso a servicios financieros y no financieros para el emprendimiento.

- La primera actividad desarrollada consistió en brindar asistencia y acompañamiento previo a la implementación de emprendimientos de jóvenes. Esta actividad se estructuró en dos partes. La primera consistió en organizar una feria comercial en la que los jóvenes presenten sus productos y puedan evaluar la aceptabilidad de los mismos. La segunda consistió en brindar asistencia técnica para la revisión y mejora de los planes de negocios que habían formulado para su participación en el concurso de planes, en total se culminaron 177 planes de negocios.

¹ Tomado del informe final del Proyecto.



- La segunda actividad de este componente implicó el acceso de los jóvenes con planes de negocios a un capital de trabajo. Para ello se implementó el Concurso de Planes de Negocios dirigido a jóvenes emprendedores que culminaron su formación y sus planes de negocio, y sobre el cual se seleccionaron a los jóvenes que recibirían el capital semilla como premio del concurso. Finalmente, se acompañó y asesoró a los jóvenes en la implementación de sus planes de negocios.
- Otra de las actividades desarrolladas comprendió la organización de eventos para promover la articulación entre jóvenes emprendedores e instituciones que promueven el emprendimiento. En concreto, se suscribieron 15 convenios de colaboración entre empresas y jóvenes emprendedores (mujeres y varones) para el fortalecimiento del emprendimiento juvenil. Así mismo, se elaboraron y promovieron dos espacios virtuales: un blog de información, <http://operacionemprendimiento.blogspot.com/>, y un espacio de información visual, <https://www.facebook.com/caplab.emprendedorayacucho>. Por otra parte, se realizó un evento para promover el reconocimiento de aporte de empresarios al desarrollo del sector rural y periurbano en la Región en el cual se premió a dos empresarios del ámbito rural. Además, se elaboró y ejecutó un programa de difusión de servicios locales complementarios para emprendedores jóvenes: la SUNAT brindó charlas sobre formalización (Campaña de formalización), el Banco de la Nación explicó productos financieros (Promoción de la gestión financiera) y la Cámara de Comercio aportó explicando sobre las ventajas de las redes empresariales.
- Finalmente se concluyó con el seguimiento y evaluación de negocios iniciados o fortalecidos, se verificó el uso de los insumos, equipos y maquinarias se encuentran utilizados.

Resultados del Proyecto.

El propósito del Proyecto era "Capacidades emprendedoras fortalecidas en jóvenes varones y mujeres de 18 a 29 años de edad (incluidos discapacitados y madres solteras) residentes en las provincias de Huamanga y Huanta".

Sobre este punto, según el informe técnico del Proyecto, se ha logrado al término del Proyecto:

- 200 jóvenes con competencias integrales para el emprendimiento y con planes de negocios elaborados y viables en las provincias de Huamanga y Huanta.
- 90 jóvenes emprendedores garantizan por tres meses sus negocios en marcha. 60 con capital semilla del Proyecto y 30 con ahorro.

Asimismo, el informe señala que los resultados que han contribuido al logro de este objetivo, son los siguientes:

Componente 1: Capacitación emprendedora integral para jóvenes de Huamanga y Huanta en la Región Ayacucho.

- 300 jóvenes varones y mujeres evidencian competencias para la formulación de planes de negocios vinculados con las oportunidades económicas de las provincias de Huamanga y Huanta.
- 150 jóvenes (50%) evidencian competencias personales y sociales para iniciar o mejorar sus negocios en las provincias de Huamanga y Huanta.
- 40 formadores locales desarrollan competencias emprendedoras y habilidades personales y sociales para facilitar y promover emprendimientos locales en las provincias de Huamanga y Huanta.



Componente 2: Promover el acceso a servicios financieros y no financieros para el emprendimiento.

- 120 jóvenes emprendedores (60% de quienes culminan su plan de negocios) evidencian mejoras en sus planes de negocio a partir de la asistencia técnica del proyecto, para su implementación.
- 60 jóvenes implementan planes de negocios sostenibles con capital semilla y son sostenibles mínimo 3 meses en las provincias de Huamanga y Huanta.
- 30 jóvenes con emprendimientos en marcha implementan mejoras con ahorros o aportes de instituciones vinculadas a emprendimiento en las provincias de Huamanga y Huanta.



2. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN.

2.1. Objetivos.

General.

Evaluar la intervención del Proyecto “PROMOCIÓN Y FORTALECIMIENTO DE EMPRENDIMIENTOS JUVENILES SOSTENIBLES, EN EL ÁMBITO RURAL Y PERIURBANO EN AYACUCHO”, al final de su proceso de ejecución.

Objetivos Específicos.

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

2.2. Alcance de la evaluación.

Ámbito geográfico y temporal de la evaluación.

El ámbito geográfico de la evaluación comprendió la zona de intervención del Proyecto, la cual estuvo conformada por varios distritos de dos provincias del departamento de Ayacucho.

Cuadro 2: Ámbito de la evaluación.

Región	Provincia	Distrito
Ayacucho	Huamanga	Ayacucho, Socos, Vinchos, Quinua.
	Huanta	Huanta, Luricocha, Huamanguilla

Fuente: Fichas de Proyectos.

La evaluación abarcó el período total de ejecución del Proyecto, comprendido entre el 01 de Marzo de 2013 al 31 de Agosto de 2014 (18 meses).

Criterios de evaluación.

La evaluación consideró los cuatro 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?</p> <p>¿Están bien definidos?</p>
Efectividad
<p>¿Los servicios planificados fueron entregados y recibidos por la población beneficiaria según la calidad técnica prevista por el Proyecto?</p> <p>¿Las personas beneficiarias tuvieron dificultades para acceder a los servicios del Proyecto?</p> <p>¿Se han alcanzado los objetivos/resultados esperados por el Proyecto?</p> <p>¿Cuáles fueron los factores de éxito claves para el logro de los resultados/objetivos?</p> <p>¿Existieron factores externos que obstaculizaron o favorecieron la entrega de los servicios y el alcance de los objetivos esperados? ¿Cuáles? ¿Se previeron estos factores?</p> <p>¿Cómo afectaron estos factores externos al Proyecto? ¿Cuál fue el grado de afectación?</p> <p>¿Cómo reaccionó el equipo técnico a tales factores externos y/o cambios del entorno? ¿Cuál fue la capacidad de respuesta y/o adecuación a dichos cambios?</p> <p>¿La asignación de responsabilidades entre las instituciones involucradas en el Proyecto estuvo acorde con sus roles/competencias/capacidades?</p> <p>¿En qué medida la colaboración institucional y los mecanismos de gestión articulados han contribuido a alcanzar los resultados/objetivos de la intervención?</p> <p>¿Existieron resultados no planificados que influyeron en la provisión de servicios y beneficios ofrecidos?</p>
Sostenibilidad
<p>¿Existe correspondencia entre los objetivos del Proyecto y las prioridades de las políticas públicas a nivel local (distrital/provincial), regional y nacional?</p> <p>¿Existen políticas públicas de apoyo que favorecen/garantizan la continuidad de la propuesta? ¿Cuáles?</p> <p>¿Cómo apoyan o favorecen la continuidad de la propuesta?</p> <p>¿Los actores locales reflejan mejores capacidades para el sostenimiento del proceso de desarrollo promovido por el Proyecto? ¿Cuál es el grado de compromiso de dichos actores con la continuidad de la propuesta?</p> <p>¿Cuál es el grado de articulación entre dichos actores?</p> <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



Cuadro 4: Matriz de planificación de la evaluación.

Preguntas centrales de la evaluación.	Fuente	Técnica	Instrumento
Relevancia			
¿Los problemas que pretende solucionar el Proyecto son necesidades reales y prioritarias para la población beneficiaria?	Equipo técnico del Proyecto	Entrevistas	Guía de entrevistas a miembros del equipo técnico del Proyecto.
¿Los objetivos del Proyecto responden adecuadamente a los problemas identificados?	DRTPE	Entrevistas	Guía de entrevistas a representantes de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo
¿Los beneficiarios forman parte de la demanda insatisfecha de mano de obra de calificación inicial del sector productivo en la zona de intervención?			
¿Se han considerado adecuadamente las capacidades locales?	Alcaldía Municipal	Entrevistas	Guía de entrevistas a autoridades/funcionarios municipales
¿Los objetivos/estrategia del Proyecto se corresponden adecuadamente con los procesos de desarrollo económico a nivel local (distrital/provincial) y regional?	Jóvenes beneficiarios	Encuesta	Ficha Socio Económica Laboral de la Línea 3 (FSEL-L3 para evaluación)
¿La identificación de potenciales aliados/socios de la zona de intervención fue adecuada?	Documentación del Proyecto	Revisión documentaria	Ficha de revisión documentaria
¿Existe complementariedad y coherencia con los objetivos y las actividades realizadas por otras instituciones en el mismo entorno territorial? ¿Se han creado sinergias entre el Proyecto y estas otras iniciativas?			
En el diseño del marco lógico ¿Existe claridad y consistencia de los objetivos, propósito y resultados? ¿Los indicadores se corresponden adecuadamente con los cambios propuestos en los objetivos? ¿Son medibles?			
En el diseño del marco lógico ¿Las actividades definidas fueron las necesarias y suficientes para el alcance de los resultados/objetivos? ¿Han sido viables estas actividades?			
En el diseño del marco lógico ¿Los riesgos y supuestos corresponden a la realidad del contexto del proyecto? ¿Están bien definidos?			
Efectividad			
¿Los servicios planificados fueron entregados y recibidos por la población beneficiaria según la calidad técnica prevista por el Proyecto?	Equipo técnico del Proyecto	Entrevistas	Guía de entrevistas a miembros del equipo técnico del Proyecto.
¿Las personas beneficiarias tuvieron dificultades para acceder a los servicios del Proyecto?	Alcaldía Municipal	Entrevistas	Guía de entrevistas a autoridades/funcionarios municipales
¿Se han alcanzado los objetivos/resultados esperados por el Proyecto?	Jóvenes beneficiarios	Encuesta	Ficha Socio Económica Laboral de la Línea 3 (FSEL-L3 para evaluación)
¿Cuáles fueron los factores de éxito claves para el logro de los resultados/objetivos?	Documentación del Proyecto	Revisión documentaria	Ficha de revisión documentaria
¿Existieron factores externos que obstaculizaron o favorecieron la entrega de los servicios y el alcance de los objetivos esperados? ¿Cuáles? ¿Se previeron estos factores?			
¿Cómo afectaron estos factores externos al Proyecto? ¿Cuál fue el grado de afectación?			
¿Cómo reaccionó el equipo técnico a tales factores externos y/o cambios del entorno? ¿Cuál fue la capacidad de respuesta y/o adecuación a dichos cambios?			
¿La asignación de responsabilidades entre las instituciones involucradas en el Proyecto estuvo acorde con sus roles/competencias/capacidades?			
¿En qué medida la colaboración institucional y los mecanismos de gestión articulados han contribuido a alcanzar los resultados/objetivos de la intervención?			
¿Existieron resultados no planificados que influyeron en la provisión de servicios y beneficios ofrecidos?			
Sostenibilidad			
¿Existe correspondencia entre los objetivos del Proyecto y las prioridades de las políticas públicas a nivel local (distrital/provincial), regional y nacional?	Equipo técnico del Proyecto	Entrevistas	Guía de entrevistas a miembros del equipo técnico del Proyecto.



Preguntas centrales de la evaluación.	Fuente	Técnica	Instrumento
<p>¿Existen políticas públicas de apoyo que favorecen/garantizan la continuidad de la propuesta? ¿Cuáles? ¿Cómo apoyan o favorecen la continuidad de la propuesta? ¿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? ¿La población beneficiaria muestra interés y compromiso en continuar la dinámica de desarrollo promovida por el Proyecto? ¿En qué aspectos concretos se refleja? ¿Los productos y servicios provistos por el proyecto generaron beneficios que incentivan a los beneficiarios a seguir adquiriéndolos por su propia cuenta? ¿Han previsto los beneficiarios estrategias alternativas para continuar adquiriendo estos servicios? ¿Cuáles?</p>	DRTPE	Entrevistas	Guía de entrevistas a representantes de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo
	Alcaldía Municipal	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)
Asociación y Coordinación			
<p>¿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?</p>	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
	Alcaldía Municipal	Entrevistas	Guía de entrevistas a autoridades/funcionarios municipales
	Otros actores locales	Entrevistas	Guía de entrevista con actores locales involucrados en el Proyecto.



Informantes o fuentes de información.

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

- Jóvenes beneficiarios (as)
- Alcaldía Municipal.
- Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo (DRTPE).
- Equipo técnico del Proyecto.
- Otros actores involucrados en el 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 tres tipos de técnicas, diseñándose cinco formatos de recojo de información primaria.

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).	149
Alcaldía Municipal	Entrevista	Guía de entrevista a autoridades/funcionarios municipales	2
Otros actores locales		Guía de entrevista a otros actores involucrados en el Proyecto (asesores de jóvenes).	3
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.	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 169 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 20 de ellos debido a que se encontraban de viaje por trabajo, habían retornado a sus lugares de residencia, sus datos de contacto (direcciones, teléfonos) habían cambiado y algunos pocos rechazaron la encuesta.

Esta situación se presentó debido a que muchos de los jóvenes provienen de las zonas rurales de las provincias (Huamanga y Huanta) y que tienen residencia temporal en las ciudades de Huamanga y Huanta 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 Huamanga y Huanta, 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 en la Región Ayacucho.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la PEA juvenil en la Región, en el 2013, estaría conformada por un total de 93,450 jóvenes (25% de la PEA Regional) de los cuales se encontrarían ocupados 83,236 (89.1%).

Consecuentemente, la población juvenil desocupada en la Región Ayacucho está conformada por poco más de 10.2 mil jóvenes, representando una tasa de desempleo del 10.9% en dicho grupo poblacional. La población joven desocupada representa más del 50% de la población total desocupada a nivel regional y la tasa de desempleo juvenil, más del doble de la tasa de desempleo total (4.9%).

Cuadro 6: Estadísticas de empleo regional en el 2013.

Indicador	En la población total		En los jóvenes de 18 a 29 años	
PET	Total	484,841	Total	131,844
	Hombres	248,614	Hombres	71,142
	Mujeres	236,227	Mujeres	60,702
PEA	Total	372,417	Total	93,450
	Ocupada	354,319	Ocupada	83,236
	Desocupada	18,098	Desocupada	10,214
Tasa de desempleo [TD]	4.9% ²		10,9% ³	

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 existe una situación problemática en torno al empleo juvenil.

Al respecto, mencionan que los jóvenes afrontan dos tipos de problemas, la carencia de empleo y el subempleo. Aparentemente, esta situación se presenta debido a que la demanda de empleo es menor a la oferta existente. Asimismo, se observa que los jóvenes que buscan empleo (por las carencias económicas que afrontan) tienen escasa formación y experiencia de trabajo.

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

³ Idem.



Cuadro 7: Situación del empleo juvenil en la Región Apurímac según opinión de los actores locales.

Actor	Ideas centrales manifestadas
DRTPE (Dirección de Empleo y Observatorio socioeconómico).	<p>En la región, se observa que la demanda de empleo es mayor a la oferta de trabajo, motivo por el cual existe desempleo y principalmente en el grupo juvenil.</p> <p>Se observa que en la región existen dos realidades, los jóvenes con recursos económicos y respaldo familiar quienes se dedican a continuar sus estudios superiores, y los que carecen de ello quienes se dedican a buscar trabajo o empleo.</p> <p>En este último grupo, normalmente se observa mayores problemas para conseguir trabajo, pues además de tener poca experiencia tienen poca formación.</p>
Municipalidad Provincial de Ayacucho (Sub dirección de desarrollo productivo y Sub Dirección de Desarrollo Social)	<p>En general, todos los jóvenes tienen problemas para insertarse al mercado de trabajo. Esta situación se acentúa para el caso de los discapacitados.</p> <p>Asimismo, se observa que el mercado de trabajo está saturado lo que implica que no se demanda trabajadores (con o sin educación superior).</p> <p>De igual manera, también se observa que los jóvenes no están suficientemente capacitados.</p> <p>Carece de espacios donde los jóvenes puedan formarse en sus iniciativas de generación de ingresos.</p>
CAPLAB (Coordinador del Proyecto y operadora técnica)	<p>Se observa una necesidad creciente en los jóvenes por conseguir puestos de trabajo.</p> <p>No obstante, el principal problema en el empleo juvenil es el subempleo y la precariedad en el mismo, ya que muchos jóvenes tienen trabajos temporales donde perciben bajos ingresos.</p> <p>Esta situación de carencia y precariedad en el empleo se presenta tanto en la parte urbana como rural. En la parte urbana se acentúa la situación de subempleo juvenil mientras que en la parte rural es la carencia de puestos de trabajo</p>

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, indican que los jóvenes pertenecientes a la PEA que se encuentran en situación de desocupación se han incrementado de 7,061 a 10,214 personas y la tasa de desempleo juvenil ha subido de 9.2% a 10.9%.

Por su parte, los y las jóvenes beneficiarios/as han manifestado que no es sencillo para ellos/as encontrar trabajo; muchos de ellos realizan trabajos temporales o de muy corta duración que les permite costear sus gastos personales y, para algunos, sus estudios superiores.

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.

Asimismo, algunos han coincidido en señalar que existen potencialidad para la promoción de emprendimientos en la Región, particularmente en la parte rural pues los jóvenes de esta zona cuentan con recursos productivos que pueden ser utilizados para la producción de productos a ofrecer en las ciudades importantes del departamento.



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

Actor	Ideas centrales manifestadas
DRTPE (Dirección de Empleo y Observatorio socioeconómico).	<p>El dinamismo de la Región Ayacucho ha mejorado en los últimos años lo cual se traduce en el crecimiento del mercado. En este aspecto, se observa que los sectores de construcción y servicios son los que más han crecido.</p> <p>En este escenario, es pertinente la promoción de emprendimientos económicos en los jóvenes para la autogeneración de empleo. Esto se haría más relevante y pertinente en las zonas rurales ya que los jóvenes cuentan con recursos productivos y el tiempo disponible para llevarlos a cabo.</p> <p>Desde la dirección de empleo, promovemos la generación de negocios brindando información socioeconómica que oriente al emprendedor sobre su iniciativa. Complementariamente viene funcionando el Programa Jóvenes a la Obra que forma emprendedores y los apoya en la implementación de sus iniciativas.</p>
Municipalidad Provincial de Ayacucho (Sub Gerencia de Mypes y Sub Dirección de Desarrollo Social)	<p>Desde el Municipio provincial se busca el apoyo a los jóvenes (fortalecimiento y empleo juvenil), esto puede observarse en los instrumentos de planificación del Municipio (en el Plan de Desarrollo Provincial existen lineamientos para el apoyo a la inserción de los jóvenes al mercado laboral).</p> <p>Sin embargo, esto se ha traducido en escasas acciones o sólo se ha limitado a iniciativas de formulación de Proyectos orientados a la promoción de emprendimientos que eran desestimados al ingresar al Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) pues no cumplían con los lineamientos técnicos para su aprobación y su posterior ejecución.</p>
CAPLAB (Coordinador del Proyecto y operadora técnica)	<p>En la parte rural de Ayacucho existe potencial para la promoción de emprendimientos juveniles porque la mayoría de jóvenes tiene acceso a recursos productivos, principalmente del tipo agropecuario.</p> <p>Sin embargo, logísticamente es más pertinente trabajar con jóvenes de la zona periurbana, principalmente por su cercanía y concentración geográfica.</p>

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

Las apreciaciones anteriores respecto a la potencialidad de la zona rural para acoger emprendimientos productivos son respaldadas por el diagnóstico realizado en la formulación del Proyecto en la cual se indica al sector Agropecuario como uno de los que cuentan con potencialidad para la generación de oportunidades de negocios (específicamente en las líneas de Crianza de animales menores, piscicultura, Hierbas Aromáticas/ medicinales, Hortalizas)⁴. También se identifica al sector Industrial (en las líneas de Artesanía, Derivados de productos agrícolas y pecuarios, frutales, cereales, café, cacao, miel) y Servicios.

Según lo visto hasta el momento, se evidencia que existe el recurso humano que pueda llevar a cabo la implementación de negocios, los recursos naturales para promover emprendimientos productivos pero no se dispone de información que verifique la existencia de la demanda necesaria para transformar estas potencialidades en oportunidades de negocios a ser implementadas por los jóvenes de la Región.

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:

⁴ Tomado de Documento de Formulación del Proyecto “Promoción y Fortalecimiento de Emprendimientos Juveniles Sostenibles, en el Ámbito Rural y Periurbano en Ayacucho”.



- El análisis de problema se relaciona de manera indirecta con el diagnóstico del Proyecto, particularmente en su identificación del problema central (Débil capacidad emprendedora de los jóvenes varones y mujeres de 18 a 29 años de edad de las provincias de Huamanga y Huanta, en la Región Ayacucho). Aunque, el diagnóstico ayuda a identificar los posibles problemas de empleabilidad en los jóvenes (presenta el nivel de desempleo e identifica al subempleo como un problema adicional) no llega a analizar si éste es un problema generado por la demanda de trabajo (que las empresas no demandan trabajadores o no solicitan más trabajadores lo cual justificaría la autogeneración de empresas) o es un problema de oferta (que los trabajadores que demandan en la empresa no pueden ser ubicados en la región y que justificaría una estrategia de formación y calificación de trabajadores). Favorablemente, identifica las líneas de negocio con potencialidad que podrían ayudar a menguar la problemática del empleo juvenil.
- El análisis de causa-efecto en la elaboración del árbol de problemas presenta ciertas limitaciones, particularmente a nivel de las causas directas, ya que pareciera que una de las causas directas (insuficiente desarrollo de capacidades emprendedoras) se repite en el problema central.
- El análisis de objetivos se corresponde coherentemente con el análisis de problemas. Sin embargo, por lo visto en el árbol de problemas, presenta limitaciones en la lógica causal.
- En la matriz de marco lógico, la definición de objetivos y resultados se desprende de manera directa del árbol de objetivos.
- 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 "competencias integrales para el emprendimiento" o "competencias personales y sociales". La definición de estos conceptos, es necesaria para poder entender con claridad y medir objetivamente los cambios concretos propuestos con estos indicadores. Adicionalmente, se observan indicadores que se presentan simultáneamente a nivel de resultados y propósito del Proyecto
- 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 son coherentes con los resultados y el propósito del Proyecto, aunque serían insuficientes. Debieron considerarse como supuestos la disponibilidad del joven para asistir a los módulos de capacitación y asesoría, el cumplimiento de los roles esperados por parte de los actores involucrados (identificados en el mapa de actores) y otros de similar índole.



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 460 jóvenes participantes a lo largo de sus cuatro programas de formación: (i) Competencias personales y sociales, (ii) Competencias emprendedoras (iv) Formulación de planes de negocios, y (iv) Manejo de TICs. Sin embargo, no todos han logrado completar todos los módulos, pues en cada módulo existía un flujo de jóvenes que salía e ingresaba al proceso de formación.

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 75% de jóvenes registrados señalan haber completado sus procesos de capacitación, asistiendo a la mayoría de sesiones programadas. Asimismo, se verifica que existe un 25% 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 90% de capacitados lo menciona como tema de capacitación. En segundo lugar, recuerdan los temas vinculados a la gestión comercial y, luego, los temas vinculados a la gestión empresarial, aspectos técnicos del negocio y gestión financiera.

Cabe señalar que para la mayoría de capacitados, los temas de capacitación han contribuido a mejorar sustancialmente sus conocimientos, ya que el 94% 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 86% de los jóvenes capacitados indican que la capacitación le resultó siendo bastante útil y un 12% de capacitados indicó que le fueron poco útiles. Tan sólo un 3% no indicaron el grado de utilidad que le brindo la capacitación; 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 (77%) y la posibilidad de elaborar un plan de negocios específico (59%); sin embargo, las capacitaciones no se han logrado consolidar como mecanismo para la implementación y mejora de negocios propios, ya que sólo el 19% 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	
Ha sido capacitado por el Proyecto						
Sí, completé toda o casi toda la capacitación	195	76%	151	75%	347	75%
Sí, pero faltó a la mayoría de las clases	63	24%	47	23%	110	24%
No he sido capacitado	0	0%	3	2%	3	1%
Total	258	100%	202	100%	460	100%
Temas en los que ha sido capacitado						
Formulación de planes de negocios	230	89%	186	92%	416	90%
Gestión comercial	135	52%	76	38%	211	46%
Gestión empresarial	123	48%	72	36%	195	42%



	Femenino		Masculino		Total	
Aspectos técnicos del negocio	104	40%	66	33%	170	37%
Gestión financiera	98	38%	66	33%	164	36%
Otros	47	18%	38	19%	85	18%
Total	258	100%	202	100%	460	100%
Conocimientos previos de los temas de capacitación						
Sí, ya los conocía bien, no hubo nada nuevo.	13	5%	0	0%	13	3%
Sí, pero parcialmente.	107	41%	120	60%	227	50%
No, sólo había escuchado muy vagamente.	76	29%	28	14%	104	23%
No, desconocía mayormente.	57	22%	38	19%	95	21%
No indica	6	2%	13	6%	19	4%
Total	258	100%	198	100%	457	100%
Percepción de utilidad de los temas de capacitación						
Sí, bastante	227	88%	164	83%	391	86%
Sí, poco	28	11%	25	13%	54	12%
No indica	3	1%	9	5%	13	3%
Total	258	100%	198	100%	457	100%
Aspectos en los que fueron útiles los temas de capacitación						
En mejorar mis conocimientos.	189	73%	167	83%	356	77%
En elaborar mi plan de negocios.	161	62%	110	54%	271	59%
En implementar mi idea de negocio.	28	11%	22	11%	50	11%
En mejorar mí negocio ya existente.	13	5%	22	11%	35	8%
Otros	25	10%	16	8%	41	9%
Total	258	100%	202	100%	460	100%

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

Asesorías para la formulación de planes de negocios.

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

Al respecto, 77% de los jóvenes indican haber recibido asesorías en la formulación de sus planes de negocios, mientras que un 9% no recibió asesorías y un 13% no elaboró sus planes.

Entre quienes recibieron las asesorías, el 81% indican que les fue de bastante utilidad, mientras que el 19% restante indican que le fue de poca de utilidad.

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

	Femenino		Masculino		Total	
Acceso a asesoría para formular su plan de negocios						
Si	192	74%	164	81%	356	77%
No	13	5%	13	6%	25	5%
No elaboré plan de negocios	38	15%	22	11%	60	13%
No indica	16	6%	3	2%	19	4%
Total	258	100%	202	100%	460	100%
Percepción de utilidad de las asesorías						
Sí, bastante	158	82%	132	81%	290	81%
Sí, poco	35	18%	32	19%	66	19%
Total	192	100%	164	100%	356	100%

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



Formulación de planes de negocios.

En relación a la formulación de planes de negocios, se constata que la mayoría de jóvenes ha participado en la elaboración de planes de negocios, el 87% de ellos ha elaborado sus planes; mientras que el 13% 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 la encuesta a los jóvenes, se sabe que el 58% (265 jóvenes) logró culminar sus planes de negocios⁵.

Una característica relevante en la elaboración de planes tiene que ver con que la mayoría de ellos (68% de planes elaborados) se orientan a la generación de nuevos negocios, mientras que el 30% restante se dirige al fortalecimiento de uno ya existente.

Asimismo, se observa que los planes formulados desarrollan ideas de negocios en 4 sectores económicos: Agropecuario, Restaurantes y Hoteles, Comercio e Industria. 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 Ayacucho), las carreras que se encuentren cursando y el contexto de comercio de las ciudades donde residen actualmente (Huanta y Huamanga).

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

	Femenino		Masculino		Total	
Elabora plan de negocios						
Sí, terminé mi plan de negocios	148	57%	117	58%	265	58%
Sí, pero no terminé mi plan de negocios	72	28%	63	31%	135	29%
No elaboré mi plan	38	15%	22	11%	60	13%
Total	258	100%	202	100%	460	100%
Tipo de negocio abordado en el plan elaborado						
Para crear un nuevo negocio	151	69%	120	67%	271	68%
Para fortalecer un negocio propio ya existente	57	26%	47	26%	104	26%
Para fortalecer un negocio familiar ya existente	6	3%	9	5%	16	4%
No indica	6	3%	3	2%	9	2%
Total	221	100%	180	100%	400	100%
Giro de negocio abordado en el plan elaborado						
Agropecuario	57	26%	66	37%	123	31%
Hoteles Y Restaurantes	54	24%	44	25%	98	24%
Comercio	47	21%	22	12%	69	17%
Industrias	41	19%	19	11%	60	15%
Actividades empresariales	13	6%	16	9%	28	7%
Otras actividades	9	4%	13	7%	22	6%
Total	221	100%	180	100%	400	100%

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

Concursos de planes y capital semilla.

En relación al concurso de planes de negocios, el 42% (169) de jóvenes que formularon planes de negocios llegaron a participar en el concurso de planes. Aquí, predominó ligeramente la participación femenina, pues el 60% de concursantes fueron mujeres.

⁵ Según el registro del Proyecto se verificó que 181 jóvenes (109 mujeres y 72 varones) culminaron sus planes. La diferencia entre lo estimado y lo registrado puede sustentarse en la existencia de jóvenes que han culminado sus planes de negocios sin el seguimiento de los facilitadores y capacitadores del Proyecto.



Los ganadores del capital semilla fueron 60 jóvenes, 38 mujeres y 22 varones. Entre los ganadores entrevistados, el 26% señala que el premio de S/. 1500 fue suficiente para la implementación del negocio; mientras que para el 74% de ganadores restantes, este monto le fue insuficiente.

Cuadro 12: Participación en concurso de planes de negocios.

	Femenino		Masculino		Total	
Participación en concurso de planes de negocios						
Si (a/)	102	46%	67	37%	169	42%
No	119	54%	113	63%	231	58%
Total	221	100%	180	100%	400	100%
Ganadores de capital semilla (b/)(c/)						
Sí, ganó capital semilla	38	37%	22	33%	60	36%
No ganó	64	63%	45	67%	109	64%
Total	102	100%	67	100%	169	100%
El capital semilla fue suficiente (b/)(c/)						
Si	9	23%	7	31%	16	26%
No	29	77%	15	69%	44	74%
Total	38	100%	22	100%	60	100%
Destino del capital semilla (b/)(c/)						
Lo invertí en el negocio	31	82%	17	77%	48	80%
Nada, lo tengo guardado	5	14%	5	23%	10	17%
Lo utilicé en otras actividades	2	5%	0	0%	2	3%
Total	38	100%	22	100%	60	100%

(a/) Fuente: Padrón de beneficiarios de CAPLAB

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

(c/) Cifras corregidas con la relación de ganadores del Capital Semilla

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 el 44% de quienes formularon planes (equivalente al 38% 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.

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	
Implementación del plan de negocios						
Sí, recién estoy implementando	44	20%	32	18%	76	19%
Sí, ya está operando	54	24%	47	26%	101	25%
No lo he implementado	123	56%	101	56%	224	56%
Total	221	100%	180	100%	400	100%



	Femenino		Masculino		Total	
Acceso a asesoría técnica para implementar tu plan de negocios.						
Sí, recibí asesoría	85	87%	57	72%	142	80%
No recibí	13	13%	22	28%	35	20%
Total	98	100%	79	100%	176	100%
Percepción de utilidad de las asesorías técnicas						
Sí, bastante	72	85%	50	89%	123	87%
Sí, poco	13	15%	6	11%	19	13%
Total	85	100%	57	100%	142	100%
Acceso a asesoría financiera para implementar tu plan de negocios						
Sí, recibí asesoría	79	81%	50	64%	129	73%
No recibí	19	19%	28	36%	47	27%
Total	98	100%	79	100%	176	100%
Percepción de utilidad de las asesorías financieras						
Sí, bastante	60	76%	38	75%	98	76%
Si, poco	19	24%	13	25%	32	24%
Total	79	100%	50	100%	129	100%

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

Promoción comercial de los negocios.

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

Para ello, se propuso implementar acciones promoción y de articulación comercial con el objeto de vincular a los jóvenes emprendedores con compradores y otros actores económicos (bancos, sunat, entre otros).

Al respecto, según las encuestas a los jóvenes, el 41% de aquellos con planes implementados o en implementación indican que han recibido apoyo del Proyecto en la promoción de su negocio y que éste ha sido de mucha utilidad.

En el caso de las ferias y otros eventos de articulación con (Bancos), la participación fue menor, 36% participó. En este grupo, el 85% declaró que estas actividades fueron de bastante utilidad.

Cuadro 14: Negocio promocionado con apoyo del proyecto.

	Femenino		Masculino		Total	
Apoyo en promoción y publicidad del negocio						
Sí, recibí apoyo en promoción y publicidad	50	52%	22	28%	72	41%
No recibí apoyo	47	48%	57	72%	104	59%
Total	98	100%	79	100%	176	100%
Percepción de utilidad del apoyo en promoción						
Sí, bastante	41	81%	16	71%	57	78%
Si, poco	3	6%	6	29%	9	13%
No	6	13%	0	0%	6	9%
Total	50	100%	22	100%	72	100%
Participaste en ferias comerciales y otras eventos con apoyo del Proyecto						
Sí, participé en ferias	44	45%	19	24%	63	36%
No participé	54	55%	60	76%	113	64%
Total	98	100%	79	100%	176	100%
Percepción de utilidad de las ferias comerciales						
Sí, bastante	38	86%	16	83%	54	85%
Si, poco	6	14%	3	17%	9	15%
Total	44	100%	19	100%	63	100%

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



Indicadores de marco lógico.

Cuadro 15: Valores finales del Marco Lógico.

Indicador	Unidad de medida	Valor base	Valor final
PROPÓSITO			
Desarrollar capacidades emprendedoras fortalecidas en jóvenes varones y mujeres de 18 a 29 años de edad (incluidos discapacitados y madres solteras) residentes en las provincias de Huamanga y Huanta			
200 jóvenes con competencias integrales para el emprendimiento y con planes de negocios elaborados y viables en las provincias de Huamanga y Huanta al finalizar el proyecto.	N° (%) de jóvenes con planes de negocios	0	265
90 jóvenes emprendedores garantizan por tres meses sus negocios en marcha. 60 con capital semilla del Proyecto y 30 con recursos propios o de terceros, al finalizar el proyecto.	N° (%) de jóvenes con negocios	59	158
	N° (%) de jóvenes con negocios nuevos	0	91
	N° (%) de jóvenes con negocios financiados con recursos propios	36	132
	N° (%) de jóvenes con negocios financiados con préstamos	22	22
COMPONENTE 1.			
Capacitación emprendedora integral para jóvenes de Huamanga y Huanta en la Región Ayacucho			
300 jóvenes varones y mujeres evidencian competencias para la formulación de planes de negocios vinculados con las oportunidades económicas de las provincias de Huamanga y Huanta.	N° (%) de jóvenes demuestran conocimientos suficientes o en proceso de consolidación para la formulación de planes de negocios.	0	315
150 jóvenes (50%) evidencian competencias personales y sociales para iniciar o mejorar sus negocios en las provincias de Huamanga y Huanta.	N° (%) de jóvenes con negocios con RUC o Licencia de funcionamiento	14	31
	N° (%) de jóvenes que manejan herramientas de gestión básicas	41	91
40 formadores locales desarrollan competencias emprendedoras y habilidades personales y sociales para facilitar y promover emprendimientos locales en las provincias de Huamanga y Huanta.	N° de formadores locales formados	0	41
COMPONENTE 2.			
Promover el acceso a servicios financieros y no financieros para el emprendimiento.			
120 jóvenes emprendedores (60% de quienes culminan su plan de negocios) evidencian mejoras en sus planes de negocio a partir de la asistencia técnica del proyecto, para su implementación al finalizar el proyecto.	N° (%) de jóvenes con planes de negocios asistidos por el Proyecto	0	169
60 jóvenes implementan planes de negocios sostenibles con capital semilla y son sostenibles mínimo 3 meses en las provincias de Huamanga y Huanta al finalizar el proyecto (18 meses).	N° (%) de jóvenes con negocios	59	158
	N° (%) de jóvenes con negocios nuevos	0	91
	N° (%) de jóvenes con negocios financiados con préstamos	22	22
30 jóvenes con emprendimientos en marcha implementan mejoras con ahorros o aportes de instituciones vinculadas a emprendimiento en las provincias de Huamanga y Huanta.	N° (%) de jóvenes con negocios	59	158
	N° (%) de jóvenes con negocios financiados con préstamos	22	22



Efectos en conocimientos sobre planes de negocios.

A partir de un pequeño test⁶ 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 5% de jóvenes asimile de manera adecuada 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.

Asimismo, se observa que existe un 63% se encuentra en proceso de consolidar esta capacidad, lo cual indicaría que este grupo requeriría el acompañamiento cercano para la formulación de un nuevo plan de negocios.

Sin embargo, existe un 32% de beneficiarios que no ha logrado desarrollar dicha capacidad esperada. En este grupo, sería necesario impartir sesiones de capacitación y asistencia técnica para que logren el desarrollo de esta capacidad deseada.

Cabe señalar que se han identificado algunos factores que han atenuado los niveles del éxito del programa en cuanto al desarrollo de capacidades. Una de ellas tiene que ver con que un buen grupo de jóvenes no ha recibido el paquete completo de formación⁷, pues algunos entraban y otros salían en cada módulo implementado. Otro factor que ha atenuado el éxito del Programa ha tenido que ver la disponibilidad de los jóvenes para asistir a los cursos de capacitación, pues, en muchos de ellos, sus estudios, trabajos o responsabilidades familiares les impedían o asistir a las sesiones programadas.

Cuadro 16: Nivel de conocimiento de planes de negocio.

	Femenino		Masculino		Total	
Conoce qué es un plan de negocio						
Respuestas incorrectas / No responde	60	23%	44	22%	104	23%
Ideas asociada y básicas	57	22%	54	27%	110	24%
Concepto aceptable	82	32%	41	20%	123	27%
Concepto correcto	60	23%	63	31%	123	27%
Total	258	100%	202	100%	460	100%
Conoce la utilidad de un plan de negocios						
No sabe / No recuerda	35	13%	22	11%	57	12%
Para poner en marcha un negocio	183	71%	148	73%	331	72%
Para satisfacer las necesidades de los clientes	6	2%	6	3%	13	3%
Para conseguir más clientes	13	5%	9	5%	22	5%
Otros	22	9%	16	8%	38	8%
Total	258	100%	202	100%	460	100%
Conoce los 9 temas que se abordan en un plan de negocios						
No recuerda	79	30%	85	42%	164	36%
Recuerda entre 1 y 3 temas relevantes	79	30%	47	23%	126	27%
Recuerda entre 4 a 6 temas relevantes	101	39%	69	34%	170	37%
Total	258	100%	202	100%	460	100%
Nivel de conocimientos sobre formulación de un plan de negocios						
En Inicio	72	28%	72	36%	145	32%
En Proceso	167	65%	123	61%	290	63%
Logrado	19	7%	6	3%	25	5%
Total	258	100%	202	100%	460	100%

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

⁶ 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?

⁷ Según informe del Proyecto, 172 asistieron al módulo de habilidades personales, 344 el módulo de competencias emprendedoras, 319 el módulo de formulación de planes y 230 el módulo de TICS.



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 14%.

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 24%), ámbito sobre el cual el Proyecto no ha tenido una influencia directa⁸.

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 16% a un 32%; ámbito sobre el cuál el Proyecto sí ha tenido influencia directa por la promoción de nuevos negocios y el fortalecimiento de los ya existentes. Una situación diferente se observa en el caso de los jóvenes que poseen los dos tipos de ocupaciones (empleos dependientes y negocios), quienes habrían pasado de un 4% a un 3% del total.

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

	Base		Final		Cambio
Condición de actividad					
Activo	259	86%	331	72%	-14%
Inactivo	41	14%	129	28%	14%
Total	300	100%	460	100%	
Tipo de actividad					
Con trabajo dependiente	199	66%	173	38%	-24%
Con trabajo independiente	49	16%	145	32%	16%
Con ambos tipos de trabajo	11	4%	13	3%	-1%
Inactivo	41	14%	129	28%	14%
Total	300	100%	460	100%	

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

A nivel individual pueden encontrarse evidencias complementarias respecto a los cambios en la situación laboral. En principio, se observa que el 9% de jóvenes mejoraron, pasando de inactivos a activos laborales, el 63% se mantuvieron en su misma condición de actividad y un 24% 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 (22% del total); mientras que aquellos jóvenes sin empleo o con empleo dependiente que mejoran pasando a un empleo independiente representan el 17%⁹.

⁸ 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.

⁹ 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	
Condición de actividad						
Pasaron a ser activos	22	9%	19	9%	41	9%
Permanecen activos	145	56%	145	72%	290	63%
Permanecen inactivos	16	6%	3	2%	19	4%
Pasaron a ser inactivos	76	29%	35	17%	110	24%
Total	258	100%	202	100%	460	100%
Tipo de actividad						
Inactivo a Dependiente	13	5%	16	8%	28	6%
Inactivo a Independiente	9	4%	0	0%	9	2%
Inactivo a Ambos	0	0%	3	2%	3	1%
Dependiente a Independiente	38	15%	32	16%	69	15%
Dependiente a Ambos	3	1%	6	3%	9	2%
Dependiente a Dependiente	50	20%	76	38%	126	27%
Independiente a Independiente	38	15%	19	9%	57	12%
Inactivo a Inactivo	16	6%	3	2%	19	4%
Ambos a Dependiente	0	0%	3	2%	3	1%
Ambos a Independiente	6	2%	3	2%	9	2%
Independiente a Dependiente	9	4%	6	3%	16	3%
Dependiente a Inactivo	69	27%	32	16%	101	22%
Independiente a Inactivo	6	2%	3	2%	9	2%
Total	258	100%	202	100%	460	100%
Mejora en tipo de actividad						
Mejora	63	24%	57	28%	120	26%
Se mantiene activo	88	34%	95	47%	183	40%
Se mantiene inactivo	16	6%	3	2%	19	4%
Empeora	91	35%	47	23%	139	30%
Total	258	100%	202	100%	460	100%

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

En el empleo dependiente.

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

En este grupo, vemos que el nivel de actividad ha descendido considerablemente, la tasa de actividad cayó de 70% a un 40%, es decir, cayó 30%. 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 (78% no tenía contratos).
- Empleos en empresas privadas (45%) o en instituciones públicas (15%).
- No contar con beneficios sociales (95% no contaban con seguro de ESSALUD, ni accedían al sistema de pensiones).
- Empleos de jornadas incompletas (en promedio trabajaban 33 horas semanales, poco más de media jornada de trabajo).
- Empleos con ingresos bajos (en promedio, percibía 337 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 mejorado ya que, actualmente trabajan 7 horas más a la semana y perciben un ingreso promedio mayor en 32%.

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

	Base		Final		Cambio
Tenencia de trabajo dependiente					
Tiene	210	70%	186	40%	-30%
No tiene	90	30%	274	60%	30%
Total	300	100%	460	100%	
Jornada de trabajo semanal					
N° promedio de horas trabajadas	33		40		7%
Ingresos mensuales					
Monto promedio de pago mensual	337		571		32%
Lugar de trabajo					
En la chacra / negocio familiar sin pago alguno	27	13%	13	7%	
En un hogar	16	8%	9	5%	
En una empresa privada	95	45%	107	58%	
En institución pública	31	15%	28	15%	
Otros	41	20%	28	15%	
Total	210	100%	186	100%	
Modalidad de contrato					
Sin contrato	163	78%	129	69%	
Contrato permanente	5	3%	13	7%	
Contrato a plazo fijo	11	5%	25	14%	
Estuvo en período de prueba			3	2%	
Prácticas pre profesionales	4	2%	3	2%	
Locación de Servicios	18	9%	9	5%	
No sabe	4	2%	3	2%	
Otros	5	3%	0%	0%	
Total	210	100%	186	100%	
Tamaño de la empresa donde labora					
Menos de 10 personas	167	79%	148	80%	
De 11 a 20 personas	16	8%	13	7%	
De 21 a 50 personas	22	10%	25	14%	
Más de 500 personas	5	3%	0%	0%	
Total	210	100%	186	100%	
Acceso a beneficios sociales.					
Accede a ESSALUD	9	4%	13	7%	
Accede a AFP	9	4%	6	3%	
Accede a ONP	2	1%	3	2%	
Ninguno	199	95%	176	95%	
Total	210	100%	186	100%	

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

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

- 39% 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 mantiene su jornada de trabajo.
- Existe un grupo mayor de jóvenes que mantiene sus ingresos laborales.

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

	Femenino		Masculino		Total	
Cambios en la situación						
Permanece dependiente	54	21%	85	42%	139	30%
Dejó de ser dependiente	113	44%	66	33%	180	39%
Ahora es dependiente	22	9%	25	13%	47	10%
Permanece como no dependiente	69	27%	25	13%	95	21%
Total	258	100%	202	100%	460	100%
Cambios significativos en la jornada de trabajo (a/).						
Aumentó su jornada laboral	28	53%	28	33%	57	41%
Mantiene su jornada laboral	19	35%	41	48%	60	43%
Bajó su jornada laboral	6	12%	16	19%	22	16%
Total	54	100%	85	100%	139	100%
Cambios significativos en los ingresos mensuales (b/).						
Aumentó su rango salarial	25	50%	25	35%	50	41%
Mantiene su rango salarial	22	44%	38	52%	60	49%
Disminuyó su rango salarial	3	6%	9	13%	13	10%
Total	50	100%	72	100%	123	100%

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento de la Línea 3 – Septiembre 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 20% a un 34%, lo cual significa una presencia de 158 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 85% de jóvenes han señalado que las capacitaciones y asesorías le han resultado bastante útiles como emprendedores que son, y
- Existe un 19% 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
Tenencia de trabajo dependiente					
Tiene negocio	59	20%	158	34%	14%
No tiene negocio	241	80%	302	66%	-14%
Total	300	100%	460	100%	
Ingresos brutos mensuales					
Monto promedio mensual	1,723		1,315		13%
Ingresos netos mensuales					
Monto promedio mensual	561		656		37%

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



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

- 20% de jóvenes beneficiarios han iniciado sus negocios.
- 6% de jóvenes beneficiarios han abandonado sus negocios.

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

	Femenino		Masculino		Total	
Permanece con negocio	44	17%	22	11%	66	14%
Dejó el negocio	16	6%	13	6%	28	6%
Ahora tiene negocio	50	20%	41	20%	91	20%
Permanece sin negocio	148	57%	126	63%	274	60%
Total	258	100%	202	100%	460	100%

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

Características de los negocios promovidos.

Los negocios que el Proyecto ha promovido se orientan a giros vinculados principalmente a los sectores Agropecuario y Comercio, los negocios en ambos sectores representan el 58% del total.

La mayoría de los negocios (58%) están bajo la propiedad exclusiva de los beneficiarios(as). Mientras que el 42% restante están constituidos en sociedad con un tercero.

Cuadro 23: Giros de los negocios.

	Base		Final		
Sector del negocio					
Agropecuario	5	9%	60	38%	
Comercio	29	48%	32	20%	
Hoteles y Restaurantes	13	21%	25	16%	
Industrias	7	12%	16	10%	
Actividades empresariales y de alquiler	0	0%	16	10%	
Transportes	2	3%	0	0%	
Enseñanza (privada)	2	3%	0	0%	
Otras actividades	2	3%	9	6%	
Total	59	100%	158	100%	
Socios del negocio					
Soy el único dueño	41	70%	91	58%	
Tengo socios familiares	16	27%	41	26%	
Tengo socios que no son familiares	2	3%	25	16%	
Total	59	100%	158	100%	

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

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

En relación a los documentos de registro e inscripción, vemos que el 20% de los jóvenes con negocios tiene RUC. También se observa que el 4% poseen Licencia de Funcionamiento y un 8% 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 (10% ESSALUD), más no en los trabajadores (0% ESSALUD) de los negocios.

En el caso del acceso al sistema de pensiones, para los dueños y trabajadores de los negocios es nula, ninguna de las dos partes cuenta con dicho beneficio.

Cuadro 24: Nivel de formalización de los negocios.

	Base		Final	
Tipo de negocios				
Persona natural sin registro (Sin RUC)	45	76%	126	80%
Persona natural con negocio (con RUC)	14	24%	25	16%
E.I.R.L.	0	0%	3	2%
Sociedad Anónima Cerrada – S.A.C.	0	0%	3	2%
Total	59	100%	158	100%
Tenencia de registros e inscripciones en instancia públicas				
RUC	9	63%	31	20%
Minuta de Constitución	0	0%	9	6%
Inscripción en SUNARP	0	0%	9	6%
Libros contables (incluir Reg: Compras, Ventas solicitados por SUNAT)	2	13%	3	2%
Declaración Anual / mensual ante SUNAT	2	13%	3	2%
Licencia de funcionamiento	4	25%	6	4%
Total	14	100%	158	100%
Tenencia de instrumentos de gestión				
Tiene algún instrumento de gestión	41	70%	91	58%
- Registro de ventas e ingresos	38	91%	82	52%
- Registro de compras (egresos)	13	30%	54	34%
- Libro de caja y bancos	0	0%	3	2%
- Cuenta bancaria	0	0%	3	2%
- Cuenta de correo electrónico	0	0%	9	6%
- Página web	0	0%	3	2%
- Otros	0	0%	6	4%
Total	41	100%	158	100%
Acceso a beneficios sociales.				
El emprendedor accede a EsSalud	2	3%	16	10%
Sus trabajadores acceden a EsSalud	0	0%	0	0%
El emprendedor accede a Sistema de pensiones	0	0%	0	0%
Sus trabajadores acceden a Sistema de pensiones	0	0%	0	0%
Total	59	100%	158	100%

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

En relación al acceso del financiamiento, se estima que el 84% de negocios se ha financiado exclusivamente con recursos propios, mientras que un 10% ha complementado o utilizado recursos familiares y/o de amigos.

Aquellos que han utilizado préstamo de terceros (bancos, cajas, financieras, etc.) representan el 14%.

Cuadro 25: Modalidades de financiamiento en el último año

	Base		Final	
Fuentes de financiamiento utilizados				
Recursos propios	36	61%	132	84%
Recursos de familiares/amigos	7	12%	16	10%
Préstamos de bancos	4	6%	6	4%
Préstamos de cajas municipales/Rurales	18	30%	16	10%
Otro	0	0%	44	28%
Total	59	100%	158	100%

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



Los principales clientes de los negocios implementados son consumidores finales (ya sean familiares, vecinos o terceras personas), el 54% de emprendedores le venden solamente a este tipo de clientes. Mientras que un 24% también logra venderse a intermediarios (mayoristas/ambulantes), el 10% vende a instituciones (empresa / estado), y un 6% a otros tipos de clientes.

Se puede apreciar que existe cierta orientación de los negocios a vender a consumidores individuales, ya que el 66% le vende solamente a este tipo de clientes.

Sin embargo, también se aprecia cierto cambio, pues ahora existe un mayor porcentaje que tiene como clientes principales a intermediarios y a instituciones.

Cuadro 26: Clientes atendidos.

	Base		Final	
Tipos de clientes				
Consumidores finales	50	85%	85	54%
Intermediarios (mayoristas y ambulantes)	5	9%	38	24%
Instituciones (empresas y estado)	4	6%	16	10%
Otros	0	0%	9	6%
No vende / no indica	0	0%	9	6%
Total	59	100%	158	100%
Clientes principales				
Consumidores individuales	56	94%	104	66%
Familiares/amigos/vecinos	5	9%	22	14%
Ambulantes	4	6%	32	20%
Mayoristas	2	3%	13	8%
Empresa de menos de 10 trabajadores	2	3%	9	6%
Empresa de más de 10 trabajadores	2	3%	13	8%
Otro	0	0%	13	8%
Total	59	100%	158	100%

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

El lugar de operación más frecuente es la propia vivienda del joven emprendedor, el 60% tiene su negocio operando en su vivienda. También se observa que un 16% opera en locales diferente en la vivienda y un 8% opera en la calle.

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 56% de emprendedores(as), ello indicaría que prima la facilidad de operación del negocio frente a otros criterios de mercado (presencia de clientes, competidores, etc.).

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

Cuadro 27: Ubicación y competencia de los negocios.

	Base		Final	
Ubicación del negocio				
Taller o local comercial dentro de la vivienda	23	39%	95	60%
Local en un establecimiento diferente a la vivienda	9	15%	25	16%
En la vía pública, sin puesto fijo	7	12%	6	4%
En la vía pública, puesto fijo	5	9%	6	4%
Puesto fijo/improvisado en mercado de abastos	5	9%		
En el domicilio de los clientes	5	9%	6	4%
Otros (ferias dominicales, vivienda de otros familiares, etc.)	4	6%	19	12%
Total	59	100%	158	100%



	Base		Final	
Motivos para ubicar la empresa en el lugar seleccionado				
Vivo aquí o está muy cerca de mi casa	27	45%	88	56%
Es una zona muy céntrica y comercial	11	18%	22	14%
Los clientes están cerca	11	18%	3	2%
Varias empresas del mismo rubro se ubican aquí	0	0%	9	6%
Es más económico el pago de servicios (alquiler de local, otros)	4	6%	9	6%
Otros	7	12%	25	16%
Total	59	100%	158	100%
Competencia presente.				
N° de negocios similares	4		4	

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

En relación a los planes de futuro de los negocios, los emprendedores concentran sus expectativas en la expansión de la producción/ventas (80%), la ampliación o adquisición de un local (46%), la creación/comercialización de nuevas líneas de productos (38%) y la contratación de más trabajadores (20%).

Cuadro 28: Expectativas a futuro para el negocio.

	Base		Final	
Expandir la producción	49	82%	126	80%
Ampliar o comprar un nuevo local	20	33%	72	46%
Crear nuevas líneas de productos	18	30%	60	38%
Contratar más trabajadores	4	6%	50	32%
Comprar más maquinaria	7	12%	32	20%
Mantenerse como está / no cambiar nada	0	0%	6	4%
Buscar trabajo como asalariado	2	3%	0	0%
Otros	22	36%	28	18%
Total	59	100%	158	100%

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

3.3. Asociación y coordinación.

Coordinación con otros actores locales, públicos o privados.

Al respecto, las entrevistas al equipo técnico señalan que el Proyecto se implementó con el involucramiento logístico de actores locales como los Municipios distritales, la Cámara de Comercio, el Banco de la Nación, Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP) y el Instituto Regional de la Juventud Ayacuchana (IRJA).

Sin embargo, careció del involucramiento estratégico¹⁰ de estos mismos actores y otros más como la DRTPE y la Municipalidad Provincial de Huamanga, situación que ha sido corroborada por el Director de Empleo de la DRTPE quién señaló que conocía el Proyecto pero que no se pudieron concretar acciones de trabajo conjunto.

Municipios locales.

El Proyecto ha logrado tener vínculos con los Municipios de los distritos de Luricocha, Quinoa, Socos y Vinchos, así como también con el Municipio Provincial de Huamanga.

¹⁰ Entendido ello como una participación que permita el establecimiento de objetivos comunes y toma de decisiones de manera conjunta respecto a la planificación y las estrategias de implementación de las actividades programadas y los resultados esperados en la población objetivo.



Con todos ellos, en la fase inicial del Proyecto, su participación se concentró en dar facilidades para las acciones de convocatoria a los jóvenes (se permitió colocar afiches en sus instalaciones y realizar los talleres de información y motivación para el registro de jóvenes interesados en el Proyecto).

Posteriormente, en la fase de capacitación, los Municipios distritales contribuyeron facilitando sus instalaciones para el dictado de las sesiones de capacitación de los módulos programados para los jóvenes.

En todos los casos, no se identificó una presencia más activa durante la ejecución del Proyecto, ya sea para monitorear las actividades y resultados, o proponer acciones conjuntas o correctivas en el curso del Proyecto.

Cámara de Comercio.

De acuerdo a los informes del Proyecto y a la información brindada en las entrevistas al equipo técnico, se contó con la colaboración de la Cámara de Comercio.

Su participación se centró en la selección de jóvenes ganadores y en el préstamo de su local para la ceremonia de premiación de los ganadores. Asimismo, brindó información a los jóvenes sobre los servicios y brindó consejos a los jóvenes ganadores para que se inscriban como proveedores de los municipios.

Entidades financieras

El Proyecto también ha contado con la participación de la Cooperativa Santa María y el Banco de la Nación, las cuales han participado en las ferias organizadas brindando información sobre sus productos crediticios orientados a las personas naturales y negocios.

Instituto Regional de la Juventud Ayacuchana (IRJA)

La participación del IRJA se limitó a apoyar en la difusión de la convocatoria a jóvenes a través de la difusión en el Proyecto en las redes sociales.

Sin embargo, cabe señalar que el Proyecto logró presentar los resultados y las lecciones aprendidas del Proyecto al IRJA de modo que esta instancia tenga un elemento más para la elaboración de propuestas de apoyo a los jóvenes.

Valor aportado por las relaciones interinstitucionales.

La colaboración interinstitucional en la ejecución del Proyecto, se constituye en un factor logístico clave para la implementación de las actividades del Proyecto.

De esta manera, su inclusión y aporte directo de recursos de estas instituciones, ha posibilitado el cumplimiento de las metas de capacitación en los plazos establecidos, aunque no se evidencia que ello haya contribuido a consolidar los efectos esperados por el Proyecto en términos de negocios juveniles implementados.

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 y seguimiento en la implementación o mejora de los negocios.

Sin embargo, los 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 Agropecuario, Comercio y Hoteles y Restaurantes, que son precisamente los sectores con mayor dinamismo y con mayores oportunidades de mercado (según el diagnóstico del Proyecto).

Aunque el desarrollo de la economía regional es bajo (su PBI Real apenas representa el 1% del PBI Real Nacional) y la pérdida de dinamismo de la economía a causa de la contracción de la actividad minera, se espera que la actividad turística y el mercado local contribuyan a la continuidad de los negocios.

Aunque el desarrollo de la economía regional es bajo (su PBI Real apenas representa el 1% del PBI Real Nacional), el crecimiento del mercado en estos sectores se ve favorable (en los últimos cinco años, estos 3 sectores han crecido en un 23% y 32%)¹¹ y se encuentra alentado por el desarrollo otros sectores en crecimiento (Construcción y Minería)¹².

Compromiso y apoyo de instituciones públicas y privadas.

Una de las principales observaciones manifestadas por los entrevistados/as es que las iniciativas a nivel regional a favor del desarrollo de los jóvenes es limitada.

Según el equipo técnico, la Gerencia de Desarrollo Económico del Gobierno Regional ha iniciado la implementación de un proyecto de apoyo a los emprendimientos económicos dirigidos a jóvenes y adultos; sin embargo, dado la coyuntura electoral no se sabe si esta iniciativa se continuará o no durante la siguiente gestión.

También se sabe que, en la Región, ya se encuentra operando el Programa Jóvenes a la Obra orientado a la formación laboral, la inserción al mercado laboral y el

¹¹ Según cifras del INEI, el PBI Real Agropecuario de Ayacucho creció 23% entre el 2008 y 2012, el de Comercio 27% y el de Restaurantes/Hoteles 32%.

¹² Según cifras del INEI, el PBI Real de Construcción de Ayacucho creció 96% entre el 2008 y 2012 y el de Minería 63%.



empresurismo en jóvenes. Sin embargo, los entrevistados de la DRTPE, es un programa que se dirige desde el Ministerio de Trabajo y no desde el Gobierno Regional.

Por su parte, los entrevistados de la Municipalidad de Provincial de Huamanga indican que las iniciativas de apoyo juvenil se han limitado a la formulación de Proyectos orientados a la promoción de emprendimientos pero que éstas no han llegado a ejecutarse por haber sido desestimadas al ingresar al Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).

Esta situación es una muestra del poco involucramiento de instituciones clave con el objetivo del proyecto, la promoción del empresurismo juvenil.

CAPLAB por su parte, luego de finalizado el Proyecto, no ha continuado con el desarrollo de esta iniciativa, pues no dispone de recursos de financiamiento para ello.

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 identifica: la necesidad de los jóvenes de contar con su negocio como un medio de vida propio y para sus familias.
- 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), su escasa capacidad económica financiera para continuar invirtiendo en el negocio.

Precisamente, esta situación es reafirmada por el equipo técnico que indica que los planes de negocios con mayor riesgo a no llegar a funcionar son aquellos dirigidos por los estudiantes universitarios.

Asimismo, sostienen que, sin acompañamiento, los emprendimientos agropecuarios (crianza y comercialización de cuyes y gallinas: 20 financiados con capital semilla) también resultan riesgosos pues puede ocurrir que la familia del emprendedor lo lleguen a consumir y, así, reducir el capital del negocio.

En el otro lado, aquellos con mayor posibilidad de mantener el negocio, son los jóvenes con educación básica o superior técnica, pues, en ambos casos, tienen una necesidad mayor por recursos económicos¹³ que los conduciría a darle una mayor dedicación al negocio.

¹³ Por lo general, los jóvenes en IES trabajan para sustentar sus estudios. Por ello, pueden ver al negocio como una fuente de ingresos para continuar sus estudios universitarios.



4. CONCLUSIONES.

Criterio	Conclusión	Valoración
Relevancia	<p>El Proyecto atiende una necesidad real y de alta prioridad para los jóvenes de la Región Ayacucho, particularmente para los/as jóvenes de grupos vulnerables (procedentes de las zonas periurbanas y rurales), siendo adecuada y pertinente su focalización en la zona periurbana y rural.</p> <p>Asimismo, se da respuesta a una problemática creciente en la Región, referida al incremento permanente de jóvenes 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 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 el sector Agropecuario.</p> <p>El diseño del Proyecto presenta ciertas limitaciones metodológicas según la metodología del marco lógico. El análisis de problemas se relaciona de manera indirecta con el diagnóstico que sustenta el Proyecto, además presenta limitaciones en su lógica causal. Por último, se observa la repetición de indicadores en diferentes niveles de cambio (resultado y propósito). Sin embargo, el análisis y definición de objetivos presenta una relación directa con el análisis del problema; las actividades responden adecuadamente a los componentes identificados y consideran las acciones mínimas suficientes para desarrollo de competencias de los jóvenes; Los supuestos y riesgos del Proyecto se corresponden adecuadamente con los objetivos/resultados planteados.</p>	MEDIA-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"> - 347 jóvenes (115% de la meta programada) han participado los planes de capacitación. - 265 jóvenes (132% de la meta programada) han formulado planes de negocios. - 60 jóvenes (100% de la meta programada) han implementado planes de negocios con el capital semilla del Proyecto. <p>Adicionalmente, se identifica un alto nivel de satisfacción de los jóvenes por los servicios recibidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 86% de los capacitados indican que las capacitaciones han sido bastante útiles. - 81% de los asesorados indican que las asesorías le han sido bastante útiles. <p>De otro lado, los efectos inmediatos más relevantes también han sido alcanzados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 315 jóvenes (105% de la meta programada) demuestran conocimientos suficientes o en proceso de consolidación para la formulación de planes de negocio. - Se estima una creación de 99 negocios en el conjunto del público objetivo del Proyecto. 	ALTA
Asociación y coordinación	<p>El Proyecto mantuvo coordinaciones con varias instituciones: Gobiernos locales, Cámara de comercio. Entidades financieras, Organización de jóvenes, entidades educativas.</p> <p>El trabajo colaborativo se ha dado principalmente en proveer facilidades logísticas y recursos para la ejecución de actividades, lo cual influyó positivamente en el cumplimiento de actividades pero no así para potenciar el logro de resultados (negocios creados).</p>	MEDIA



Sostenibilidad	<p>La sostenibilidad de los emprendimientos promovidos no está garantizada, pues estos se encuentran en una etapa inicial de desarrollo, necesitando aún un mayor apoyo y, sobre todo, acompañamiento.</p> <p>El análisis de los factores de sostenibilidad identifica factores a favor como factores en contra, con lo cual las probabilidades de continuidad de los emprendimientos son limitadas. Más aún, si se considera que el grupo de jóvenes beneficiarios no ha sido articulada a otras iniciativas locales de apoyo a los jóvenes.</p> <p>Entre los factores a favor resaltan las capacidades emprendedoras de los jóvenes, la necesidad de los jóvenes (particularmente de estudios básicos y superior técnica) por generar ingresos y la orientación de los negocios hacia los sectores Agropecuario, Comercio y Hoteles/Restaurantes, que son sectores importantes y con buen dinamismo en los últimos años.</p> <p>Entre los factores en contra, se tiene las pocas acciones de apoyo al desarrollo de emprendimientos juveniles por parte de las instituciones públicas. Además de estos, juegan en contra algunos factores que restan las capacidades de emprendimiento de los jóvenes estudiantes universitarios, quienes aspiran encontrar un puesto de trabajo en alguna institución pública o privada y para quienes sus estudios sigue siendo su ocupación principal.</p>	MEDIA
----------------	---	-------



5. RECOMENDACIONES.

En la planificación / formulación.

- Visualizar de manera explícita cómo el diagnóstico referido a la problemática del desempleo juvenil, se soluciona o se reduce con la estrategia de promoción de emprendimientos juveniles.
- Evaluar la posibilidad de focalizar aún más la intervención en las zonas rurales considerando que en estos lugares existen más desocupación juvenil y mayor potencialidad productiva.
- El periodo de ejecución del Proyecto debe ser mayor. Ello permitirá ampliar las acciones orientadas a la implementación y seguimiento de los negocios promovidos.
- 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).
- 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.
- El trabajo con jóvenes de las zonas rurales requiere la adecuación de los contenidos y las herramientas metodológicas a las características educativas del joven rural (educación básica, con limitaciones para asimilar conceptos complejos y realizar cálculos matemáticos).
- 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.
- 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.