



ELABORACIÓN DE ESTUDIO DE EVALUACIÓN FINAL

GRUPO 3

**Evaluación Final del
Proyecto :**

C-12-21

Lima, Diciembre de 2014

Consultor: Eliana Chavez O Brien



Contenido

Resumen ejecutivo.....	3
Introducción.....	6
I.- Contexto.....	7
1.1 Ubicación geográfica y climas.....	7
1.2 Población.....	7
1.3 La actividad productiva.....	10
II. El proyecto: objetivos, estrategias.....	12
2.1 Objetivos.....	13
2.2 Estrategias.....	13
III. Metodología de evaluación.....	13
3.1 Objetivos.....	13
3.2 Criterios.....	14
3.3 Metodología aplicada.....	14
IV. Resultados.....	15
4.1 La capacitación.....	15
4.2 El capital semilla.....	18
4.3 La institucionalidad de apoyo.....	19
4.4 Los negocios y los emprendedores: un análisis comparativo antes y después del proyecto.....	19
V. Criterios.....	29
5.1 Relevancia.....	29
5.2 Pertinencia.....	30
5.3 Eficacia.....	32
5.4 Eficiencia.....	34
5.5 Impacto del proyecto.....	35
5.6 Sostenibilidad.....	37
5.7 Replicabilidad.....	39
5.8 Perspectiva de género.....	39
VI Factores de éxito y dificultades.....	40
VII. Conclusiones y recomendaciones.....	42
Conclusiones.....	42
Recomendaciones.....	45
VIII. LECCIONES APRENDIDAS.....	47
Anexos.....	48

Resumen ejecutivo.

El Fondo Nacional de Capacitación Laboral y de Promoción del Empleo- FONDOEMPLEO tiene como misión promover la capacitación laboral y formación profesional, con énfasis en la población vulnerable; promover el empleo digno y productivo; promover proyectos que permitan la mejora o incremento de ingresos o remuneraciones; y fortalecer y desarrollar de manera permanente las capacidades de los trabajadores.

Para contribuir al cumplimiento de esta misión FONDOEMPLEO, desde 1998, selecciona y financia, a través de concursos, los mejores proyectos presentados a nivel nacional; en cuanto a calidad en su formulación y viabilidad en la consecución de mejoras apreciables en empleabilidad, productividad y empleo.

Uno de los proyectos ganadores del 12 concurso fue el proyecto “Promoción y fortalecimiento de emprendimientos juveniles en el corredor Cusco-Canchis” (C-12-21) presentado por el Centro Guamán Poma de Ayala.

SASE consultores fue la institución seleccionada para realizar la evaluación del proyecto a partir del desarrollo de una línea de base, actividad que se realizó en los meses de octubre y noviembre del 2013 y se encargó también de la evaluación final para determinar los efectos que la intervención ha generado en los diferentes actores que participan en el proyecto así como las buenas prácticas, factores de éxito, limitaciones y lecciones aprendidas del proyecto.

El objetivo general del proyecto ha sido contribuir a la generación de empleo y autoempleo en el corredor Cusco-Canchis, promoviendo y fortaleciendo emprendimientos empresariales de jóvenes.

Los objetivos específicos de acuerdo al marco lógico son: Promover y fortalecer emprendimientos empresariales en jóvenes del corredor Cusco-Canchis.

Mejorar la gestión de los emprendimientos juveniles en el corredor Cusco-Canchis.

Fortalecer la institucionalidad de apoyo a emprendimientos juveniles

El proceso de intervención ha tenido efectos diferenciales en los actores participantes.

Los emprendedores que lograron culminar su plan de negocios, recibieron el capital semilla y desarrollaron el negocio valoran la contribución del proyecto en relación al desarrollo y fortalecimiento de su negocio. La capacitación ha logrado los resultados esperados en la medida que ha otorgado a los participantes herramientas de gestión importantes para su posicionamiento empresarial, les ha dado una visión más completa del mundo empresarial y de sus posibilidades, les ha permitido realizar pasantías en otras regiones e intercambiar experiencias con empresarios lo cual ha sido muy valorado, les ha abierto mercados. El capital semilla, otorgado bajo condiciones de transparencia y eficiencia a partir del acompañamiento y asesoría del proyecto ha constituido una palanca importante de crecimiento del negocio y ha sido fundamental en materia de recursos para el financiamiento.

Los municipios participantes han aportado sus conocimientos en materia de emprendimientos y han sido un contacto clave para la difusión del proyecto, de otro lado han incorporado lecciones para el tratamiento del sector y valoran el rol del proyecto en materia de mejoramiento de los emprendimientos en su ámbito de intervención.

Las instituciones de educación han sido beneficiarias del proyecto y reconocen el valor del mismo con la capacitación recibida en materia de cultura empresarial. Los profesores participantes en la mayoría de los casos han incorporado esta materia en sus clases.

Algunas cifras sobre los indicadores de resultados propuestos en el marco lógico y los logros alcanzados por el proyecto:

100 jóvenes emprendedores con ideas de negocios, resultado: 155 jóvenes (150%)

60 emprendimientos generados, resultado: 46 emprendimientos nuevos (76%)

40 emprendimientos en marcha fortalecidos, resultado: 53 emprendimientos fortalecidos (132%)

200 jóvenes asisten al programa de capacitación, resultado: 255 jóvenes asisten a los prog.(125%)

150 jóvenes cuentan con planes de negocio, resultado: 182 jóvenes con planes de negocio (121%)

100 jóvenes acceden al capital semilla, resultado: 100 jóvenes con capital semilla (100%)

100 jóvenes implementan sus planes de negocio, resultado: 99 jóvenes lo implementan (99%)

70 emprendimientos incrementan sus ventas, resultado: en promedio las ventas no han aumentado, aunque algunos empresarios respondieron que habían incrementado sus ventas en el período analizado.

20 docentes incorporan contenidos de emprendimiento en sus clases, resultado: 21 docentes (105%)

12 municipios implementan acciones de promoción de emprendimientos juveniles, resultado: 9 municipios, gobierno regional, dos direcciones regionales (100%)

Los factores que explican el éxito del proyecto:

-El contexto económico favorable para la inversión y para el desarrollo de emprendimientos juveniles. La inversión ha crecido en la región, las micro y pequeñas empresas tienen más oportunidades de posicionarse y de articularse a otros tamaños de empresas.

-La experiencia de Guamán Poma en el desarrollo de programas de capacitación y servicios empresariales, constituye una institución líder en este tema, en particular por el acompañamiento que hacen a sus beneficiarios y por la confianza que les otorga.

-El modelo de capacitación y al enfoque que responde a las necesidades de los jóvenes emprendedores: volver su atención a las debilidades de la empresa y otorgarles herramientas para superarlas y competir.

- La calidad, la motivación y el compromiso del equipo ejecutor.

Factores limitantes:

Los gobiernos tanto nacional como regional y local no institucionalizan políticas y programas de promoción y desarrollo empresarial, sus equipos son débiles, cambian continuamente el personal y se observa una ausencia de planificación respecto a programas de promoción para los jóvenes en general y a los jóvenes emprendedores en particular.

A nivel interno del proyecto las limitaciones observadas de acuerdo a las entrevistas realizadas a los miembros del equipo y a autoridades municipales, pueden ser revertidas en proyectos siguientes, se asocian al diseño del proyecto: el área territorial resultó muy amplia lo que dificultaba una presencia permanente del programa, las actividades muy heterogéneas, el rango de edades podría ampliarse para dar oportunidades a jóvenes con más capacidad y experiencia. En resumen lo ideal en términos del diseño hubiera sido un proyecto acotado en un área territorial más pequeña, conformado por un grupo de actividades económicas menos heterogéneo, con un rango de edades

que alcance hasta los 35 años y con un enfoque dirigido sólo a negocios que se inician o sólo a negocios que estando ya en proceso requerían de fortalecimiento y promoción.

Las lecciones aprendidas:

1. El proyecto debe formar parte de la misión institucional. Deben ser coherentes la finalidad, el propósito y los resultados esperados, el equipo debe tener claro que los recursos humanos y económicos respondan a las estrategias de intervención. La calidad profesional del equipo debe responder a las características del proyecto. Los objetivos deben ser claros y precisos para facilitar la ejecución.
2. Factores fundamentales para el éxito son la experiencia y la solidez de la institución ejecutora. Al respecto FONDOEMPLEO debe considerarlo como un requisito prioritario en el proceso de selección.
- 3.-Las alianzas institucionales tanto con el sector público como con el sector privado son también factores que garantizan el éxito, reducen los costos, promueven el intercambio de ideas y enriquecen a los actores.
- 4.-La estrategia de difusión debe formar parte del diseño del proyecto, FONDOEMPLEO a través del financiamiento de este rubro puede jugar un rol importante así como el de abrir espacios para compartir los resultados y hallazgos con otras instituciones.

Introducción.

El Fondo Nacional de Capacitación Laboral y de Promoción del Empleo- FONDOEMPLEO tiene como misión promover la capacitación laboral y formación profesional, con énfasis en la población vulnerable; promover el empleo digno y productivo; promover proyectos que permitan la mejora o incremento de ingresos o remuneraciones; y fortalecer y desarrollar de manera permanente las capacidades de los trabajadores.

Para contribuir al cumplimiento de esta misión FONDOEMPLEO, desde 1998, selecciona y financia a través de concursos, los mejores proyectos presentados a nivel nacional teniendo en cuenta la calidad en su formulación y viabilidad y las posibilidades de mejoras apreciables en empleabilidad, productividad y empleo.

FONDOEMPLEO, en el marco de su concurso N°12 seleccionó el proyecto “Promoción y Fortalecimiento de emprendimientos empresariales de jóvenes en el corredor económico Cusco-Canchis” (C-12-21) presentado por Guamán Poma de Ayala.

A lo largo del proyecto de 18 meses de duración (marzo 2013-agosto 2014) el equipo ha desarrollado diversas actividades con el objetivo de seleccionar un grupo de jóvenes de escasos recursos, promover y fortalecer sus capacidades para el desarrollo de ideas de negocio primero y planes de negocio después. En una etapa posterior y a través de un fondo concursable se ha otorgado capital semilla a 100 emprendedores jóvenes para el desarrollo de su proyecto empresarial.

Un instrumento fundamental para el logro de los objetivos planteados ha sido la capacitación y la asesoría técnica personalizada. La metodología aplicada fue de la OIT. En la primera etapa para la generación de ideas de proyectos se utilizó el método de Generación de Ideas de Negocio (GIN) y para la segunda etapa de diseño de Planes de negocio se aplicó el método Inicie su Negocio (ISUN) conformado por un conjunto de instrumentos de educación empresarial que tienen como propósito desarrollar destrezas en el manejo de los negocios a través de un aprendizaje sencillo y práctico. La idea fundamental que se ha transmitido a los participantes a través de este método es que existe una secuencia de pasos indispensables que es necesario seguir para iniciar un pequeño negocio sostenible y viable.

El concurso para la asignación del capital semilla y la capacitación y asesoría especializada para el buen uso de los recursos han sido factores que han contribuido al logro de los resultados.

SASE Consultores ha sido la empresa seleccionada para la evaluación del proyecto desde el inicio con la línea de base hasta la finalización del mismo. El análisis comparativo de variables socio-económicas ha permitido medir los resultados del proyecto, los cambios observados y el impacto del mismo en los actores participantes.

I.- Contexto.

1.1 Ubicación geográfica y climas.

La superficie de la región Cusco es de 71,987 Km., constituye el 5.6% del territorio nacional. Se localiza en la parte sur-oriental, limita con las regiones de Junín y Ucayali por el norte, Madre de Dios y Puno por el Este, Arequipa por el Sur-Este y Ayacucho y Apurímac por el sur-oeste. Cusco la ciudad capital está ubicada a 3,399 m.s.n.m. La región está dividida políticamente en 13 provincias y 108 distritos, siendo las provincias de Quispicanchis y la Convención las más grandes y con mayor número de distritos. (Ver mapa N°01)

La cordillera de los Andes es la columna vertebral de la región ha sido erosionada por el complejo sistema de surcos de agua que drenan hacia la selva. La cordillera forma tres cadenas de montañas: que se orientan del sud-este al nor-oeste: Vilcabamba, Vilcanota, y Paucartambo.

Debido a la diversidad de pisos altitudinales la región tiene una variedad de climas y paisajes lo que influye de manera importante en la agricultura y la distribución de la población.

1.2 Población

Según proyecciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) para el 2012 la población de la región Cusco fue de 1'300609 habitantes. La mayor concentración poblacional se observa en las provincias de Cusco (33.45%), La Convención (13.81%) y Canchis (7.81%) (Cuadro N° 1).

Desde la perspectiva de género la población proyectada al 2012 es ligeramente mayor para el caso de hombres (50.72%) respecto al de mujeres. Caso contrario sucede en el ámbito de intervención del proyecto (cuadro N° 2)

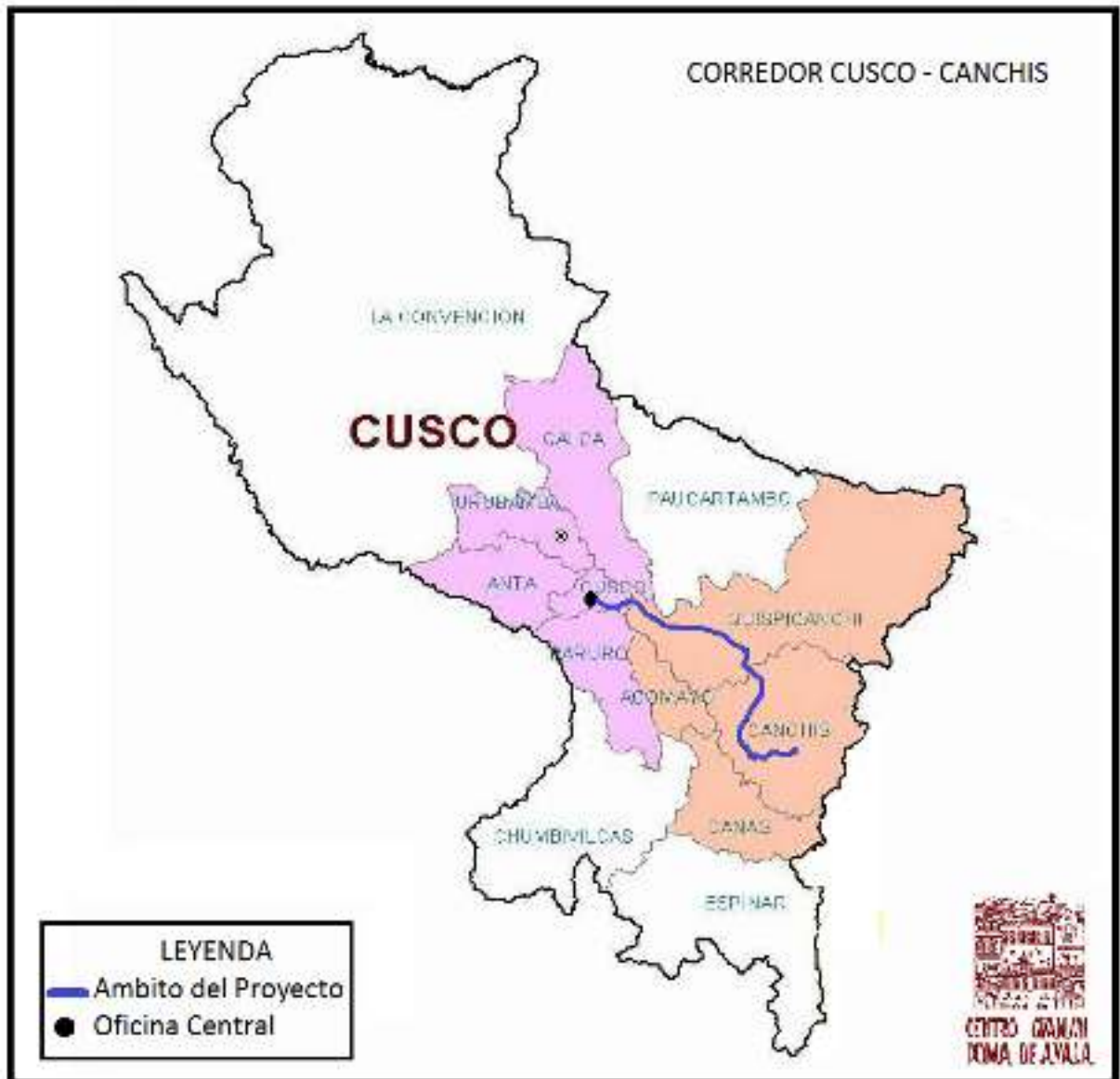
El crecimiento demográfico desde la perspectiva rural- urbana, favorece a esta última, el 55.81% de la población regional se concentra en las ciudades, tendencia migratoria que se observa desde hace más de 3 décadas, la población en los centros rurales es de 600,688 personas, alcanzando al 46.19% de la población total de la región. Sin embargo, excepto Cusco, las áreas seleccionadas por el proyecto son eminentemente rurales: Quispicanchis concentra un 64% de población rural, Canchis 56% y Cusco sólo 4.4%.(cuadro N° 3)

Respecto a los jóvenes entre 18 y 29 años residentes en las 3 provincias seleccionadas por el proyecto vemos que el 83% reside en el área urbana y 17% en el área rural, si se observa por provincias las diferencias son significativas: en el Cusco, 97% de los jóvenes residen en el área urbana, en Quispicanchi el 61% reside en el área rural y en Canchis el 66% en el área urbana y el 34% en el área rural.

La población en edad de trabajar en la región fue de 417,327 personas para el 2012, de ellas 278,652 se encuentran fuera de la PEA ya sea estudiando, realizando quehaceres del hogar o desocupados. Del total de personas ocupadas la inserción laboral se concentra principalmente en las actividades agrícolas, ganaderas, en la construcción, comercio y la industria manufacturera. (Cuadro N° 4)

Mapa N° 01:

Mapa del ámbito de intervención



Cuadro N° 1

Cusco: Superficie y Población 2012

Provincias	Superficie: Km	Población 2012
Cusco	617	435,114
Acomayo	948	28,116
Anta	1,876	56,957
Calca	4,415	73,137
Canas	2,104	39,757
Canchis	3,999	102,630
Chumbivilcas	5,361	82,0782,078
Espinar	5,311	68,660
La Convención	30,062	179, 670
Paruro	1,985	31,186
Paucartambo	6,295	50,582
Quispicanchi	7,565	89,175
Urubamba	1,436	63,547
TOTAL	71,987	1' 300,609

Fuente: Censo nacional de Población y Vivienda. INEI 2012 proyectado.

Elaboración: SASE Consultores

Cuadro N° 2

Ámbito de intervención del proyecto: población y género de jóvenes de 18 a 29 años

Provincias	Varones	%	Mujeres	%	Total	%
Cusco	42,926	47.8	46,891	52.2	89,817	70.9
Quispicanchi	10,246	51.1	9,792	48.9	20,038	15.8
Canchis	8,017	47.6	8,840	52.4	16,857	13.3
Total	61,189	48.3	65,523	51.7	126,712	100.0

Fuente: Censo nacional de Población. INEI. Proyectado al 2012

Elaboración: SASE Consultores

Cuadro N° 3

Ámbito de intervención del proyecto: población urbano-rural

Provincias	Total	Urbana	%	Rural	%
Cusco	89,817	87,049	96.8	2,768	3.1
Quispicanchis	20,038	7,750	38.7	12,288	61.3
Canchis	16,857	11,167	66.2	5,690	33.8
Total	126,712	105,966	83.6	20,746	16.4

Fuente: Censo nacional de Población y Vivienda. INEI. Proyectado al 2012

Cuadro N° 4

Ámbito de intervención del proyecto: Pea ocupada según Actividad Económica

Provincias	PEA ocupada	Agricultura	Ind. Manuf.	Comercio	Construc.	Servicios
Región	417,327	157,743	23,938	56,845	26,824	27,700
Cusco	152,938	6,033	12,884	33,195	11,445	16,068
Quispicanchis	25,843	14,065	1,696	1,977	2,149	960
Canchis	32,946	13,868	2,122	5,066	1,703	1,600

Fuente: Censo nacional de población y vivienda. Proyectado al 2012

1.3 La actividad productiva

De acuerdo a la información del INEI en el año 2012 Cusco aportó el 3.0 % al valor agregado bruto (VAB) nacional ocupando el octavo lugar a nivel nacional. La actividad económica más importante es la minería e hidrocarburos que representa el 20.05 % del VAP seguida por el 17.12 % en servicios de transporte y hotelería, 14% en construcción- ha incrementado fuertemente su participación en los últimos años- , comercio: 11.50 % y agricultura 11%.(Cuadro N° 5)

La tasa de crecimiento anual del PBI regional en el período 2005-2011 fue de 4.6%. La actividad minera constituye un rubro muy importante en materia de inversión y aporte al VAP y PBI. Los productos más importantes de la zona son cobre, oro y plata, el gas de Camisea es también uno de los productos energéticos claves para el desarrollo de la zona, fue descubierto en los últimos años. En materia de empleo tanto en la minería como el gas su aporte es menos significativo.

El sector servicios observa una tendencia creciente en cuanto a sus aportes al empleo, el VAB y el PBI, el crecimiento del turismo en la región explica la creciente demanda ocupacional y sus aportes en el empleo así como en el PBI, este sector constituye una actividad clave para lograr el fortalecimiento económico de la región por sus encadenamientos en materia de empleo tanto hacia adelante como hacia atrás.

El sector agropecuario es importante tanto por su aporte al VAP (11%) como por su capacidad de generar empleo. Sin embargo la producción en este sector no se ha modernizado, los rendimientos promedio en algunas de sus actividades (papa, maíz, café) no logran alcanzar las de otras regiones del país y sectores importantes de la economía campesina se caracterizan por su producción para el autoconsumo.

Respecto al sector financiero el nivel de intermediación se ha incrementado en los últimos 10 años aunque comparado con otras ciudades sigue siendo bajo. (Cuadro N° 6)

La inversión productiva más importante durante los próximos años está dirigida a proyectos en el sector minero (cobre) a través de las empresas Xstrata Copper en Tintaya , Antapaccay y Las Bambas(entrevista al ingeniero José Maraún, Vicepresidente Ejecutivo de la división de Operaciones para Sudamérica,2014). La empresa minera Hudbay tiene también una importante inversión en el proyecto de cobre "Constancia" (entrevista a David Garafalo, Presidente Ejecutivo) Una tercera inversión importante será la de Pluspetrol en el Consorcio Camisea (Cuadro N° 7)

Las ciudades donde interviene el proyecto presentan diferencias significativas tanto en su estructura productiva como respecto a la estructura ocupacional. Cusco es una ciudad urbana con inversiones importantes en los servicios gubernamentales, turísticos y comercio. Quispicanchis y Canchis constituyen ámbitos más rurales vinculados al sector agropecuario.

Cuadro N°5

Cusco: Valor Agregado Bruto 2012

Valores a Precios Constantes (miles de nuevos soles)

Actividades económicas	Valor agregado VAP	%
Agricultura	647,992	10.26
Pesca	796	0.01
Minería, hidrocarburos	1'266,386	20.05
Manufactura	504,102	7.98
Electricidad	103,345	1.64
Construcción	879,718	14.5
Comercio	678,911	11.2
Transporte y comunicaciones	371,547	5.88
Restaurantes y hoteles	393,364	6.23
Servicios gubernamentales	439,464	6.96
Otros servicios	780,229	12.36
Valor Agregado Bruto	6'314,792	100.0

Fuente INEI- <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Cusco/cusco-caracterizacion.pdf>

Cuadro N° 6

Cusco: Indicadores del Sistema Financiero: 2005 y 2011

Indicador	2005	2013
Depósitos Cusco/Depósitos Perú (%)	1.3	1.3
Colocaciones Cusco/Colocaciones Perú (%)	0.1	1.7
Colocaciones VAB (%)	7.2	15.3
Número de oficinas:	23	129
-Empresas bancarias	11	32
-Instituciones de micro finanzas	12	97

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros. 2013

Cuadro N° 7

Cusco: Inversiones en Minería 2014.

Millones de dólares

Empresa Xstrata Copper	1,470
Empresa Hudbay Minerals	1,100
Pluspetrol	3,722

Fuente: 32 Convención Minera-PERUMIN, 2014

II. El proyecto: objetivos, estrategias.

Título del proyecto:	<i>Fortalecimiento de emprendimientos empresariales de jóvenes en el corredor económico Cusco - Canchis</i>			
Ubicación:	Departamento	Cusco	Provincia(s)	Cusco, Quispicanchi y Canchis
	Distrito(s)	<i>Ccorcca, Poroy, Santiago, Cusco, Wanchaq, San Sebastián, San Jerónimo, Saylla, Oropesa, Lucre, Andahuaylillas, Huaro, Urcos, Quiquijana, Cusipata, Combapata, Checacupe, Pitumarca, Tinta, San Pedro, San Pablo, Sicuani, Maranganí.</i>		
Objetivo Central (u Propósito)	<i>Se ha promovido y fortalecido los emprendimientos empresariales de jóvenes en el corredor económico Cusco - Canchis</i>			

Ejecutor:	<i>C.E.C Guaman Poma de Ayala</i>
Solicitantes Asociados	<i>Ninguno</i>
Colaborador(es)	<i>Municipalidades y Centros de formación superior técnica (IEST y CETPROS) del corredor económico Cusco – Canchis</i>
Población Objetivo	<i>Jóvenes de 18 a 29 años con ideas de negocio y negocios en marcha del corredor económico Cusco - Canchis.</i>

Fecha de inicio real del proyecto	<i>01/02/2013</i>
Fecha programada para el término del proyecto	<i>31/07/2014</i>

Resumir datos de programación presupuestal	Total programado	Total ejecutado	Porcentaje de avance (%)
<i>Fondoempleo</i>	<i>S/. 999,956.24</i>	<i>S/. 930,471.74</i>	<i>96.4%</i>
<i>Institución Ejecutora</i>	<i>S/. 10,950.00</i>	<i>S/. 17,700.00</i>	<i>161.6%</i>
<i>Instituciones Colaboradoras</i>	<i>S/. 18,000.00</i>	<i>S/. 26,844.09</i>	<i>149.1%</i>
<i>Beneficiarios</i>	<i>S/. 10,781.00</i>	<i>S/. 185,179.00</i>	<i>1717.6%</i>
TOTAL DEL PROYECTO	<i>S/. 1,039,687.24</i>		

2.1 Objetivos

El objetivo del proyecto fue contribuir a la generación de empleo y autoempleo en el corredor Cusco-Canchis a través de la promoción y fortalecimiento emprendimientos empresariales de jóvenes entre 18 y 29 años.

2.2 Estrategias

Las estrategias para el logro de los objetivos planteados han sido:

-Identificar y seleccionar emprendimientos juveniles viables de jóvenes con ideas de negocios y/o negocios en marcha y promover su participación en un programa de capacitación y asistencia técnica en formulación de planes de negocio y acompañarlos en el desarrollo y propuesta de planes de negocio durante la ejecución del proyecto. La estrategia incluye también la posibilidad de acceder a capital semilla para dar inicio o impulso al negocio.

-Asesorar en el inicio y/o mejora de la gestión de los emprendimientos juveniles así como promover el incremento de sus ventas.

-Promover el fortalecimiento de la institucionalidad local vinculada al apoyo al desarrollo de negocios juveniles mediante la capacitación a docentes de centros de capacitación incorporando contenidos de emprendimiento empresarial. Desde la perspectiva de los gobiernos locales se fortalecerá las gerencias de desarrollo económico con metodologías y acciones conjuntas para promover el desarrollo de emprendimientos juveniles.

III. Metodología de evaluación.

3.1 Objetivos

La evaluación tiene como objetivo general identificar el logro de los objetivos del proyecto a nivel no sólo de los resultados esperados sino también de los procesos y cambios positivos y negativos e inesperados.

Los objetivos específicos de la evaluación son:

- ✓ Analizar la relevancia y pertinencia del diseño del proyecto.
- ✓ Identificar los cambios y efectos alcanzados a nivel de los beneficiarios y sus negocios, de las actividades programadas y a nivel local.
- ✓ Identificar si el proyecto es sostenible.
- ✓ Identificar si el proyecto está en condiciones de generar el impacto deseado.
- ✓ Analizar si el proyecto está en condiciones de ser ampliado y replicado en otros territorios y las condiciones necesarias para que ello ocurra.
- ✓ Aprender las lecciones de asociación y coordinación desarrolladas para el alcance de los resultados de los proyectos según la naturaleza de los servicios y que contribuyen a la sostenibilidad del proyecto
- ✓ Extraer lecciones aprendidas que puedan ser útiles para mejorar el diseño e implementación de proyectos similares.

3.2 Criterios

Los criterios que guiaron la evaluación son los de relevancia, pertinencia, eficacia, eficiencia, efectos, impacto, sostenibilidad y replicabilidad.

3.3 Metodología aplicada.

Para cumplir con los objetivos propuestos se seleccionó una metodología que permitió recabar información tanto de carácter cuantitativo como cualitativo, y de fuentes primarias como secundarias utilizando para ello diferentes instrumentos

Marco muestral

Para cumplir con los objetivos de este estudio, se aplicará la Ficha Socioeconómica Laboral (FSEL) de la Línea 3 elaborada por FONDOEMPLEO. El marco poblacional los constituyen los beneficiarios y el diseño muestral es probabilístico y simple, y para determinar el tamaño de muestra se utilizará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{K^2(P)(Q)(N)}{E^2(N-1) + K^2(P)(Q)}$$

Se trabajará con un nivel de confianza = 95%, un margen de error de 10%, y P = Q = 0.5. Aplicando estos valores a la fórmula y dado que el universo (N) de beneficiarios = 400, el tamaño de la muestra obtenido es 78 beneficiarios.

La unidad de muestreo y de información es el beneficiario que recibió la capacitación del proyecto financiado por FONDOEMPLEO y los temas sobre los que levanta la información la FSEL son los siguientes: perfil del beneficiario, características del negocio, antecedentes de emprendimiento en la familia, inserción laboral y condiciones laborales (para quienes no tienen un negocio) condiciones de la vivienda, e información de contacto del beneficiario. En tal sentido, además de la FSEL, FONDOEMPLEO proporcionará el manual del encuestador, el diccionario de variables, y la lista de beneficiarios actualizada.

La información que se recoja al aplicar la FSEL será analizada y presentada tanto de manera individual para cada uno de los temas que contiene la ficha (perfil del beneficiarios, características del negocio, etc.) como a través de algunos “cruces” relevantes de los resultados de dos o más temas (por ejemplo, antecedentes de emprendimiento en la familia e inserción laboral) buscando encontrar relaciones de asociatividad y/o causalidad.

Para la evaluación de los servicios de selección, capacitación y asesoría empresarial, se puso especial énfasis en el estudio de los principales componentes del proyecto considerando el modelo, los procesos, las estrategias, los materiales educativos y otros aspectos.

El procedimiento metodológico ha implicado como procesos relevantes: a) la revisión de la documentación del proyecto, b) contacto y recojo de información de actores claves, c) trabajo de campo, realizando encuestas a beneficiarios, entrevistas a profundidad y grupos focales d) procesamiento y análisis de las encuestas, y e) integración general de la información cuantitativa y cualitativa.

Cabe destacar que en la evaluación ha incorporado de manera transversal el análisis de tres temas importantes:

- ✓ el análisis de la permanencia o los cambios en los supuestos de intervención bajo los cuales se llevó a cabo el proyecto.
- ✓ Los aspectos asociados a la gestión de la unidad ejecutora y a las relaciones institucionales y organizacionales que pudo haber desarrollado a lo largo del proyecto (mapa de actores)
- ✓ Se analizó también de manera transversal el componente de género.

Los instrumentos de recojo de información:

Fichas: este instrumento permitió ordenar la información obtenida de fuentes secundarias. Entrevistas y visitas a empresas para conocer in situ los negocios de jóvenes emprendedores.

Encuestas: se aplicaron dos encuestas una durante a línea de base y otra en el momento de la evaluación final a beneficiarios del proyecto con el objetivo de obtener información sobre los indicadores de fin y de propósito, sobre niveles de satisfacción con los servicios recibidos y sobre la percepción y los efectos que ha generado el proyecto en ellos en términos de mejora de capacidades y competencias.

Grupos focales. Esta herramienta permitió contar con información de carácter cualitativo muy importante para la evaluación del proyecto: ahondar en los factores que inciden en los resultados de fin y de propósito y rescatar algunos ejemplos concretos de las experiencias de los beneficiarios.

Las fuentes de información.

Para obtener la información requerida para la evaluación del proyecto se utilizó fuentes primarias y secundarias.

IV. Resultados

4.1 La capacitación

El objetivo del proyecto fue desarrollar un programa que capacitara a los emprendedores juveniles en el desarrollo de un plan de negocios y en la mejora de la gestión de los emprendimientos.

El enfoque de la capacitación se centra en desarrollar las competencias necesarias para formular y desarrollar una idea de negocio y convertirlo en un "Plan de negocios sostenible". El concepto gira en torno a la idea que un empresario con capacidad de gestión tenía que tener claro el plan de negocios por lo menos en el corto y mediano plazo para desarrollarlo con la asesoría del proyecto.

Los cursos se diseñaron en función del objetivo planteado alineándolos en torno al desarrollo del plan de negocios.

La metodología de los cursos incluye un porcentaje de contenido teórico y otro de contenido práctico. La metodología incluía espacios de intercambio, trabajo en grupos y en general técnicas de aprendizaje con movimiento.

La metodología se desarrolló en dos etapas:

La primera etapa permitió el aprendizaje necesario para el diseño de una idea de negocio. Por tratarse de jóvenes que recién se inician en sus negocios o que tienen muy pequeños negocios en marcha y carecen de capacitación empresarial se decidió utilizar el método GIN de la OIT, programa dirigido a emprendedores potenciales que quieren desarrollar un programa de negocios factible. El objetivo de la metodología es permitir a potenciales emprendedores descubrir si tienen la iniciativa y la capacidad para desarrollar una idea de negocio. En relación al proyecto el curso (20 horas) ha permitido a los participantes desarrollar una idea de negocio. El curso de Generación de Ideas de Negocios comprendió 11 talleres, 315 jóvenes iniciaron el curso y 255 culminaron la etapa logrando definir claramente la idea de negocio que estaban dispuestos a emprender (Cuadro N° 8)

De acuerdo a la evaluación realizada, el método elegido responde a las características personales de los participantes, el manual que se les entrega es un buen punto de referencia luego de la capacitación. Se trata de un manual claro, sencillo, con ilustraciones que permiten comprender los conceptos, señala problemas y posibles soluciones en materia de negocios.

La segunda etapa tiene como objetivo desarrollar el “Plan de negocios” la metodología de capacitación proviene también de la OIT: Inicie su Negocio (ISUN) conformado por un conjunto de instrumentos de educación empresarial que tienen como propósito desarrollar destrezas en el manejo de los negocios a través de un aprendizaje sencillo y práctico. La idea fundamental que se ha transmitido a los participantes a través de este método es que existe una secuencia de pasos indispensables que es necesario seguir para iniciar un pequeño negocio sostenible y viable.

A la segunda etapa accedieron los jóvenes que terminaron la capacitación con el método GIN, y los talleres desarrollados fueron: definición del producto, mercado, costos de producción, rentabilidad y gestión.

De acuerdo a la información obtenida de los 255 jóvenes que accedieron al programa ISUN, 191 pasaron a la tercera etapa orientada a culminar el proceso de la capacitación. Esta etapa de asesoría técnica especializada y personalizada constituyó de acuerdo a lo declarado por los participantes en una etapa muy importante en el proceso de capacitación en la medida que aprendieron el uso de diversas herramientas de gestión y concluyeron su Plan de negocios, herramienta fundamental para garantizar un mayor éxito del mismo.

Las herramientas utilizadas han sido las siguientes:

- ✓ Manual de contenidos.
- ✓ Cuaderno de trabajo.
- ✓ Guía para elaborar un plan de negocios.
- ✓ Guía de capacitación.
- ✓ Juego de negocios, herramienta efectiva y dinámica que aporta al aprendizaje.

El método ISUN forma parte del programa IMESUN (Inicie Mejor Su Negocio) conformado por un conjunto de metodologías de capacitación interrelacionadas y por materiales de soporte dirigidos a desarrollar capacitación para la formulación de proyectos empresariales y de gestión de PYMES.

De acuerdo a la evaluación realizada y a las características de los participantes en el proyecto la metodología responde a las necesidades y demandas de los mismos, es un método sostenible y rentable para formar capacidades empresariales y prácticas exitosas de gestión en niveles iniciales.

Las estrategias de difusión y reclutamiento previas a la capacitación fueron las siguientes:

- ✓ Avisos por la radio.
- ✓ A través de socios estratégicos, principalmente los municipios quienes convocaban a los jóvenes de la zona. También los centros de capacitación empresarial jugaron un papel importante en la convocatoria. Esta estrategia de promoción dio buenos resultados en las áreas de intervención del proyecto. Se trabajó con dos municipalidades provinciales: Quispicanchi y Canchis y tres municipalidades distritales: Quiquijana, San Jerónimo y Santiago a través de las gerencias de Desarrollo Económico y Social así como con CETPROS y centros de educación técnica
- ✓ La convocatoria se realizó también a través de exalumnos de la escuela de Guamán Poma que informaban a los jóvenes sobre el programa.

Se realizaron 6 campañas de difusión: 2 en Canchis, 1 en Quispicanchi y 3 en la provincia de Cusco.

El siguiente paso estuvo conformado por los procesos informativos y de motivación en los que participaron 553 jóvenes (216 varones y 337 mujeres) provenientes principalmente de zonas rurales y periurbanas. A los participantes se les aplicó tres fichas: de trayectoria emprendedora, ficha socioeconómica y el test emprendedor con la finalidad de seleccionar a aquellos participantes que realmente tuvieran interés y posibilidades de seguir la capacitación. Esta estrategia permitió reducir la tasa de deserción en esta fase del proyecto. De los 553 informados se pre seleccionaron a 364 jóvenes con ideas de negocios y negocios en marcha para ser entrevistados y evaluar la trayectoria emprendedora personal y familiar así como la pertinencia de los negocios que los jóvenes deseaban implementar.

La segunda etapa a la que accedieron los jóvenes que terminaron la capacitación con el método GIN, estuvo conformada por talleres en Inicie su Negocio-ISUN: definición del producto, mercado, costos de producción, rentabilidad, gestión. En esta etapa del proceso ha sido muy interesante observar que para el diseño y desarrollo de los planes de negocios se ha incorporado recursos en función de las características productivas de acuerdo a cada zona.

De acuerdo a la información obtenida, de los 255 jóvenes que accedieron al programa ISUN, 191 pasaron a la tercera etapa orientada a culminar el proceso de la capacitación. Esta etapa de asesoría técnica especializada y personalizada constituyó de acuerdo a lo declarado por los participantes en una etapa muy importante en el proceso de capacitación en la medida que aprendieron el uso de diversas herramientas de gestión y concluyeron su Plan de negocios, herramienta fundamental para garantizar un mayor éxito del mismo. (Cuadro N° 8)

Cuadro N° 8

Cusco: Jóvenes participantes del proyecto capacitados en métodos GIN, ISUN y Asesoría Técnica

Ciudades	Jóvenes capacitados en GIN	Jóvenes capacitados en ISUN	Jóvenes asesorados en Planes de negocios
Provincia de Canchis	131	108	81
Quispicanchis-Urcos	16	8	3
Quispicanchi-Quiquijana	57	47	25
Cusco-San Jerónimo	31	22	22
Cusco-Santiago	56	51	42
Cusco-distrito	24	20	18
TOTAL	315	255	191

Fuente: Informe final del proyecto ejecutado por Guamán Poma. Resultados finales, pag.14

4.2 El capital semilla

El capital semilla es una experiencia financiera del proyecto a partir de la cual se entrega al joven participante un monto de dinero (2,600 soles promedio), en este caso sin devolución, para que el emprendedor pueda arrancar su negocio. De acuerdo al plan de negocio, y con la asesoría del proyecto el joven decide que maquinaria, herramientas o insumos requiere el negocio.

El proceso de selección de los jóvenes a quienes se asignó el capital semilla fue el siguiente:

- ✓ Se convocó a las municipalidades que han venido participando y colaborando con el proyecto para el desarrollo del concurso: "Haz Realidad tu negocio". En este caso se realizaron 4 concursos en la provincia de Canchis, 2 en Quispicanchis (Quiquijana) y 4 en Cusco.
- ✓ Se seleccionó un jurado calificador compuesto por especialistas quienes evalúan la pertinencia y viabilidad de los planes.
- ✓ Se sustentó ante el jurado el negocio, en este caso 171 jóvenes sustentaron sus propuestas.
- ✓ Se seleccionaron (en este caso fueron 100 los elegidos) los ganadores del concurso de acuerdo a la viabilidad del proyecto (CUADRO N° 9).
- ✓ Se desarrolló un plan de asesoría para las compras con el capital semilla teniendo en cuenta las debilidades del negocio en materia de equipamiento.
- ✓ Finalmente se implementó un "Plan de asesoría empresarial y asistencia técnico productiva" donde-según información de la coordinadora del proyecto- los jóvenes reciben acompañamiento para la apertura de una cuenta en el banco, cotizaciones de compras, rendiciones, talleres grupales realizados por la SUNAT que incluyeron: análisis FODA, costos, registros de ingresos, egresos y talleres de formalización. Desde el proyecto se ha realizado también la transferencia de instrumentos de gestión: Registros de ingresos, Egresos, registros de Proveedores, de ventas entre otros para un mejor control de sus recursos.

La asistencia Técnico-productiva se ha realizado en función de las líneas de producción de los emprendedores. Cada una de las diferentes líneas: artesanía, gastronomía, manualidades, carpintería, flores, crianza de animales, entre otras, tuvieron asesores especializados.

Los participantes entrevistados durante la evaluación señalaron que la asesoría especializada fue un componente fundamental en la medida que les dio herramientas, conocimiento y soluciones acerca de problemas específicos en relación a la línea de producción, señalaron también que fue muy corto el período de asesoría y que a pesar de ello, los asesores fueron claros y precisos en sus sugerencias y tuvieron mucha voluntad al responder sus interrogantes.

De acuerdo a lo observado, la asistencia técnica especializada cumple un papel muy importante en el arranque de los emprendimientos, otorga a los jóvenes emprendedores, conocimientos acerca herramientas de gestión, mercado y ventas de acuerdo a los rubros que participan, seguridad para la toma de decisiones, garantiza el buen uso del capital semilla y es muy valorado por los beneficiarios.

Cuadro N° 9

Cusco: Jóvenes participantes del proyecto que acceden al capital semilla

Ciudad	Jóvenes con Plan de negocio	Jóvenes con capital semilla
Canchis-Sicuani	73	41
Quispicanchis-Urcos	3	3
Quispic.-Quiquijana	21	12
Cusco-San Jerónimo	19	14
Cusco-Santiago	40	16
Provincia de Cusco	15	14
TOTAL	171	100

Fuente: Informe final del proyecto ejecutado por Guamán Poma. Pag15

4.3 La institucionalidad de apoyo

Un resultado muy interesante del proyecto ha sido el diseño y desarrollo de líneas de fortalecimiento y capacitación a la institucionalidad con la cual el proyecto realizó alianzas y vino desarrollando sus diversas actividades.

La metodología utilizada para el apoyo institucional fue la de la OIT: Conozca de empresa (CODE) cuyo objetivo principal es contribuir a la creación de una cultura emprendedora. Se capacitaron a 20 docentes de CETPROS, CEBAS, e institutos superiores, 3 de la unidad ejecutor y 1 de la municipalidad de Quiquijana.

Los docentes entrevistados señalaron que la capacitación y asesoría en el tema de cultura empresarial fue importante para ellos en la medida que les ha permitido conocer con mayor profundidad temas como el de la institucionalidad que gira en torno a las empresas, las fortalezas y debilidades de las mismas y otras variables del contexto empresarial que van más allá de los específicamente técnico-productivo.

La alianza con los municipios ha sido una estrategia clave para la promoción y fortalecimiento de las iniciativas empresariales particularmente para su participación en eventos comerciales. De acuerdo a los objetivos del proyecto la finalidad de este tipo de alianzas fue garantizar la sostenibilidad de los proyectos promovidos por el proyecto fomentando un entorno favorable para su desarrollo a través de la realización de actividades de articulación comercial impulsadas desde las municipalidades bajo los principios de cooperación colaboración y coordinación interinstitucional.

Las estrategias desarrolladas en este tema de acuerdo a lo señalado por los emprendedores participantes han permitido mejorar sus habilidades en torno a la relación de los clientes y al manejo de las ventas una de las debilidades más sentidas por los jóvenes empresarios.

4.4 Los negocios y los emprendedores: un análisis comparativo antes y después del proyecto

Como parte de la metodología de evaluación del proyecto se ha realizado una línea de base con una muestra de participantes a los que se les aplicó una encuesta con un conjunto de variables de carácter personal, educacional, de capacitación del empresario así como indicadores sobre las características del negocio. Luego de año y seis meses de concluido el proyecto y para la evaluación final se aplica una encuesta similar a una muestra de beneficiarios con la finalidad de conocer los cambios ocurridos que podrían atribuirse a la intervención del proyecto.

Los empresarios.

Los emprendedores seleccionados responden a un perfil de personas muy jóvenes, con rasgos de emprendedores (especialmente entre aquellos con más de 25 años según la percepción de la evaluadora en las entrevistas y focus realizados) como capacidad de asumir riesgos, auto percepción positiva, interés en temas de negocios, motivación de logro, capacidad de planificación y responsabilidad. Una mayoría contundente son mujeres (cuadro 10) Mas del 30% tiene educación secundaria que se explica por la juventud de los participantes (más del 20% son jóvenes entre 18 y 20 años) otro porcentaje similar tiene educación técnica y más del 30% educación universitaria que correspondería a los jóvenes de mayor edad (cuadro 10)

Es interesante observar que al momento de la encuesta de evaluación final más del 70% declaraba haber seguido algún curso de educación técnica, mientras que en la encuesta durante la línea de base sólo el 18% había estudiado algún curso técnico. Es probable que este cambio respecto a la decisión de tomar algún curso técnico haya sido un efecto del proyecto en la medida que los jóvenes emprendedores se han dado cuenta de la importancia del conocimiento especializado para un mejor desarrollo del negocio y para su formación personal como empresario.

Características de los negocios y gestión.

Dos rasgos importantes caracterizan a los negocios emprendidos por los participantes en el proyecto, en primer lugar la juventud de los negocios que se explica por la juventud de los participantes. En promedio durante la línea de base la antigüedad de los negocios era de menos de 6 meses en más del 20% de los entrevistados y menos de 2 años más del 50%, el riesgo de desaparición de los negocios es en este caso muy alto, y como también- lo señalaban algunos de los participantes en las entrevistas- se han dado cambios de giro al observar mejores posibilidades en nuevas actividades.

El segundo rasgo tiene que ver con los negocios que se han iniciado a partir de la participación en el proyecto, estos últimos son negocios producto de una evaluación de las posibilidades del emprendedor, de las oportunidades del mercado y del impacto de la capacitación y asesoría del proyecto lo que les ha permitido incursionar con mejores posibilidades en el mundo empresarial. Los emprendedores entrevistados que se encontraban en este grupo señalaban que sin el apoyo del proyecto en materia de capacitación, asesoría y el aporte del capital semilla, hubiera sido muy difícil iniciar un negocio. Las herramientas de gestión, las asesorías y los conocimientos adquiridos han sido muy valorados para posicionarse en el mercado y enfrentar la competencia

Los negocios por sectores de actividad.

De acuerdo a la información de las encuestas realizadas tanto para la línea de base como para la evaluación final, los sectores donde participa el mayor porcentaje de negocios son los de manufactura y agropecuario. En el caso del sector agropecuario es interesante señalar el incremento en la demanda de dos sectores: el de crianza de cuyes, cuya demanda ha crecido fuertemente en los últimos años como producto del crecimiento de restaurantes y hoteles y cuyas perspectivas son favorables para los próximos años, como lo declaró la ministra de Comercio exterior y Turismo en una entrevista televisiva. Otro sector que se observa interesante en este rubro es el de cultivo de flores cuya demanda al igual de cuyes ha crecido no sólo en el mercado interno sino también en el mercado exterior, principalmente Japón y EEUU.

En cuanto a la manufactura son diversas las actividades donde los emprendedores ubican sus negocios sin embargo la artesanía es un sector que debido al crecimiento del sector turismo está mostrando un crecimiento importante.

En el caso de los negocios que se inician a partir del proyecto un grupo importante desarrolla actividades en el rubro de restaurantes y hoteles, vinculados principalmente a la gastronomía, el crecimiento del turismo y el desarrollo de la gastronomía es un factor que explica las mayores posibilidades que los emprendedores encuentran en este sector.(cuadro n° 11)

Respecto a la propiedad del negocio más del 70% son propiedad del conductor y el resto son propios y de algún familiar. La gran mayoría de negocios se ubican en la vivienda del conductor para ahorrar costos de alquiler, sin embargo se observa que conforme va creciendo el negocio se van independizando de la vivienda y ubicándose en un lugar diferente (disminuye el porcentaje de negocios que funcionan en casa y aumenta el de los negocios que tienen local). En el caso de los negocios creados después del proyecto, un porcentaje significativo: 30% tienen local fuera de la casa. (Cuadro n° 12)

Ventas y ganancias, activos.

Como se ha mencionado anteriormente los negocios que participan en el proyecto tienen en promedio menos de dos años de funcionamiento, sus conductores son muy jóvenes, con poca experiencia y en la mayoría de los casos los conocimientos técnicos y de gestión los han recibido en el proyecto. Se trata de iniciativas de emprendimientos donde el capital semilla ha sido el fondo más importante de inversión el cual no ha pasado de 3,000 soles. Son por tanto negocios muy pequeños que se encuentran en la etapa del arranque productivo luchando por sobrevivir. El período de 18 meses de duración del proyecto ha sido corto tanto para consolidar su negocio como para ver resultados positivos en materia de ganancias e ingresos.

Los negocios, de acuerdo a la información de la encuesta aplicada en el período de evaluación final, frente a la de la línea de base, no presentan cambios importantes en materia de ventas y ganancias. Las cifras más altas se pueden ver en aquellos negocios que se inician durante el desarrollo del proyecto, este resultado se explica porque se trata de negocios que desde el inicio han recibido el conocimiento y la asesoría ad-hoc para el negocio, los emprendedores tienen seguridad en sus objetivos, confianza en sí mismos, una idea de negocio clara y un plan bien formulado gracias al apoyo del proyecto. Algunos de los emprendedores en esta categoría entrevistados y participantes de los focus así lo declararon.

Las ventas anuales promedio de los negocios al inicio según la encuesta aplicada se encuentran alrededor de los 22,000 Nuevos Soles, un año después el promedio de ventas promedio es de 20,000 Nuevos Soles, los negocios creados durante el proyecto tienen un promedio de ventas de 27,000 soles. Las ganancias, son similares en los tres tipos de negocios, alrededor de 12,000 Nuevos Soles anuales. (Cuadro N° 13)

Respecto a los activos estos presentan un valor promedio de más de 4,000 soles en aquellos emprendimientos que fueron encuestados en la línea de base, se incrementan a 6,000 soles en la encuesta de evaluación final y en el caso de los negocios que recién se inician el valor es de más de 7,000 soles.(cuadro N° 13)

Los negocios y el mercado de factores.

Respecto al factor humano, el desarrollo de los negocios no permite aún mostrar incrementos en el uso de fuerza laboral, el promedio se mantiene en alrededor de 2 trabajadores por empresa, con una ligera baja en la encuesta de evaluación final: 1.70 promedio de trabajadores. Las empresas creadas en el marco del proyecto tienen un promedio de 2.70 trabajadores. (Cuadro N° 14)

En cuanto al factor vinculado a los recursos financieros la información señala que para los tres casos analizados son los recursos propios el recurso más importante para el inicio y desarrollo del proyecto junto con el financiamiento de familiares y amigos. Los bancos y cooperativas, cumplen un papel cada vez más significativo como se observa en el cuadro N° 14.

El mercado de bienes

Respecto a la clientela cuando se pregunta a los emprendedores sobre sus principales clientes éstos señalan que son los vendedores ambulantes (35%) y los familiares, amigos y vecinos (30%). En la etapa de evaluación el mercado se modifica: son consumidores individuales: 50% y mayoristas: 20%. (cuadro N° 15). En estas cifras se observa un cambio interesante en la medida que disminuye el porcentaje de clientes como familiares y amigos y se incrementa el porcentaje de clientes individuales y mayoristas, mercados más seguros y exigentes. Este resultado, de acuerdo a lo señalado por los emprendedores, se explica por el apoyo del proyecto en materia de búsqueda de nuevos mercados y de la participación en ferias locales y regionales. El proyecto ha puesto especial énfasis en desarrollar diversas estrategias para abrir mercados a los participantes, la mayoría señala que gracias a Guamán Poma participan en ferias organizadas tanto por el municipio local como por otros municipios, también han participado en ferias organizadas por el vivero de Guamán Poma, en ruedas de negocios, han salido a otras regiones a conocer experiencias diferentes y nuevos mercados. Este aprendizaje constituye un eje fundamental para el futuro del negocio y así lo reconocen los empresarios.

Las dificultades y las perspectivas de los negocios.

Respecto al inicio de la participación en el proyecto las dificultades se centraban en dos temas principalmente, la competencia, en la medida que de acuerdo a lo que señalaron en las entrevistas durante la evaluación final al inicio del proyecto carecían de herramientas para competir con negocios similares o de mayor tamaño, no conocían el mercado y sólo atinaban a vender a familiares, vecinos y amigos, el cambio fundamental del proyecto ha sido el conocimiento y la experiencia de nuevos mercados lo que les da más seguridad y confianza para competir. La segunda dificultad tenía que ver con la necesidad de incrementar la producción para lograr mantener su negocio y alcanzar los recursos económicos necesarios para sobrevivir.

En los focus realizados, así como en las entrevistas individuales los emprendedores señalan también como una de las dificultades más serias en el inicio de los negocios el bajo nivel de conocimientos respecto a la gestión del negocio. No sabían colocar los precios de los productos de acuerdo a los costos, carecían de un plan para el negocio, carecían de estrategias de ventas y conocían poco de las alternativas para llegar a nuevos mercados, herramientas que hoy ya manejan con mayor solvencia.

Al finalizar el proyecto las dificultades que manifiestan son diferentes y vinculadas más a sus propias actividades: los emprendedores vinculados a la crianza de cuyes y pollos señalan las

enfermedades y mortalidad de los animales como una dificultad importante que enfrentan en el desarrollo de sus negocios. Los proyectos vinculados a la manufactura priorizaron las debilidades de acceso a capital para incrementar su producción, la competencia y la mejora de la calidad de sus productos. Aquellos emprendedores vinculados al sector de restaurantes y hoteles señalan la necesidad de una capacitación constante para ofrecer nuevos productos, de mejorar sus estrategias de acercamiento a los clientes y de promover y difundir su negocio. Los proyectos vinculados al sector agrícola sus dificultades se concentraban en la necesidad de modernizar sus procesos, de contar con mejores insumos, de evitar los riesgos propios del clima y de aumentar sus ventas. (Cuadro N° 16 y respuestas de los focus y entrevistas)

Los planes a futuro, están vinculados principalmente a la necesidad de crecimiento del negocio, expandir la producción es un tema que estuvo presente en la mayoría de respuestas en la encuesta final, entrevistas y focus. A este plan a futuro se añade el de necesidad de un nuevo local más grande y adecuado a su negocio, indicador que tiene que ver también con el crecimiento del negocio.

Las actividades realizadas por el proyecto, tanto la capacitación como la asesoría, son factores que han otorgado seguridad y confianza a los jóvenes emprendedores lo que les permite plantearse la posibilidad de crecer y posicionarse mejor en el sector empresarial.

Los jóvenes son conscientes de la necesidad de un trabajo constante en materia de conocimiento técnico, de incorporar nuevos procesos y modernizar los existentes, de contar con información actualizada sobre los cambios del mercado y las estrategias de ventas así como de la necesidad del uso de tecnologías de información para así ir disminuyendo los riesgos propios del desarrollo de la empresa.

Es interesante también observar como los jóvenes emprendedores plantean la necesidad de contratar nuevos trabajadores y adquirir maquinaria moderna para mejorar sus procesos de producción. El desarrollo de nuevas líneas de producción con la finalidad de ser más competitivos, es también un tema que plantearon constantemente en las entrevistas realizadas. (Cuadro N° 16)

Cuadro N° 10**Características personales de los emprendedores.**

Sexo	Línea de base	Evaluación final
hombre	36.7	30.0
mujer	63.3	70.0
Total %	100	100
N° casos	49	60
Nivel educativo	Línea de base	
Sin nivel	2.0	
Primaria	0.0	
Secundaria	32.7	
CETPRO	4.1	
Superior técnica	27.5	
Superior universitaria	33.7	
Total	100	
N° de casos	49	
Edad		
18-20	22.0	
21-25	49.4	
26-31	28.6	
Total	100	
N° de casos	49	

Fuente: Ficha socio-económica de emprendimiento. Octubre 2013-octubre 2014.
Elaboración: SASE Consultores.

Cuadro N° 11
Características de los negocios.

Giro	Línea de base	Evaluación final	Negocio creado en el proyecto
Comercio	0.0	23.9	0.0
Servicios	20.0	0.0	15.4.
Manufactura	33.0	34.8	23.5
Agricultura	47.0	39.2	45.7
Hoteles y rest.	0.0	2.1	15.4
Total	100	100	100
N° de casos	15	46	13
Años antigüedad	1.2	2.7	1
Meses antigüedad	18	32	12
Propiedad de negocio			
Solo del emprendedor	80	0.0	53.8
El emprendedor y otros	20	0.0	30.8
Solo de otros		0.0	15.4
Total	100		100
N° casos	30		13

Fuente: Ficha socio-económica de emprendimiento. Octubre 2013-Octubre 2014
Elaboración: SASE Consultores.

Cuadro N° 12

Indicadores de gestión y organización.

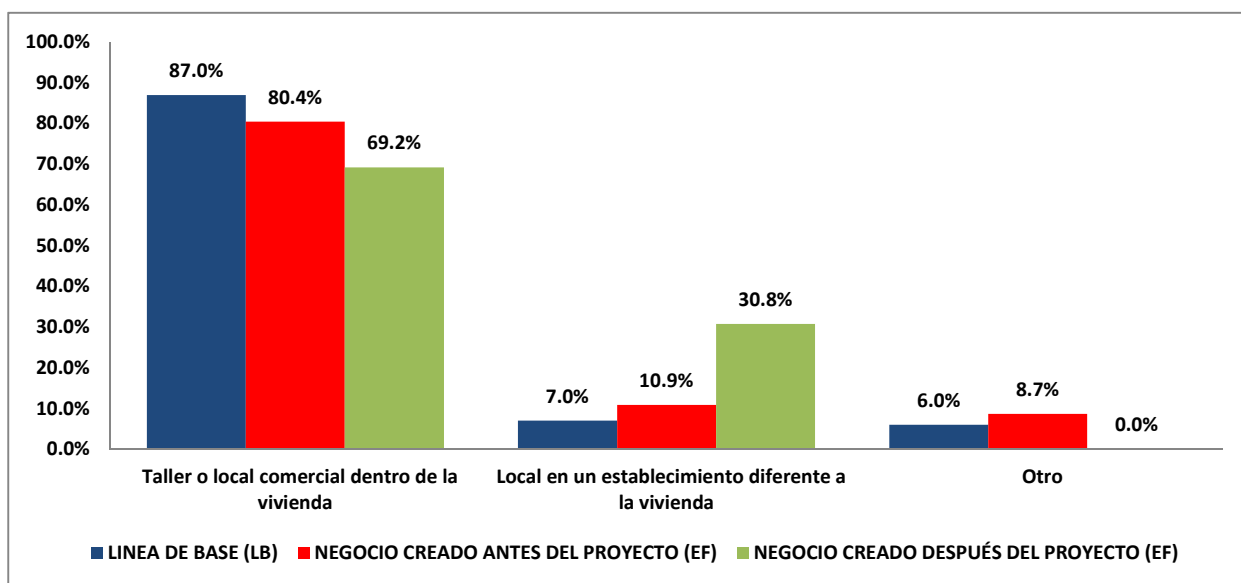
Lugar de funcionamiento del negocio	Línea de base	Evaluación final	Negocio creado durante el proyecto
Taller dentro de la vivienda	87.0	80.0	69.0
Lugar fuera de la vivienda	7.0	14.0	31.0
Otro	6.0	6.0	0.0
Total	100	100	100
N° casos	30	46	13

Fuente: Ficha socio-económica de emprendimiento. Octubre 2013-octubre-2014

Elaboración: SASE Consultores.

Gráfico N°1

Lugar de funcionamiento del negocio.



Cuadro N° 13

Indicadores económicos.

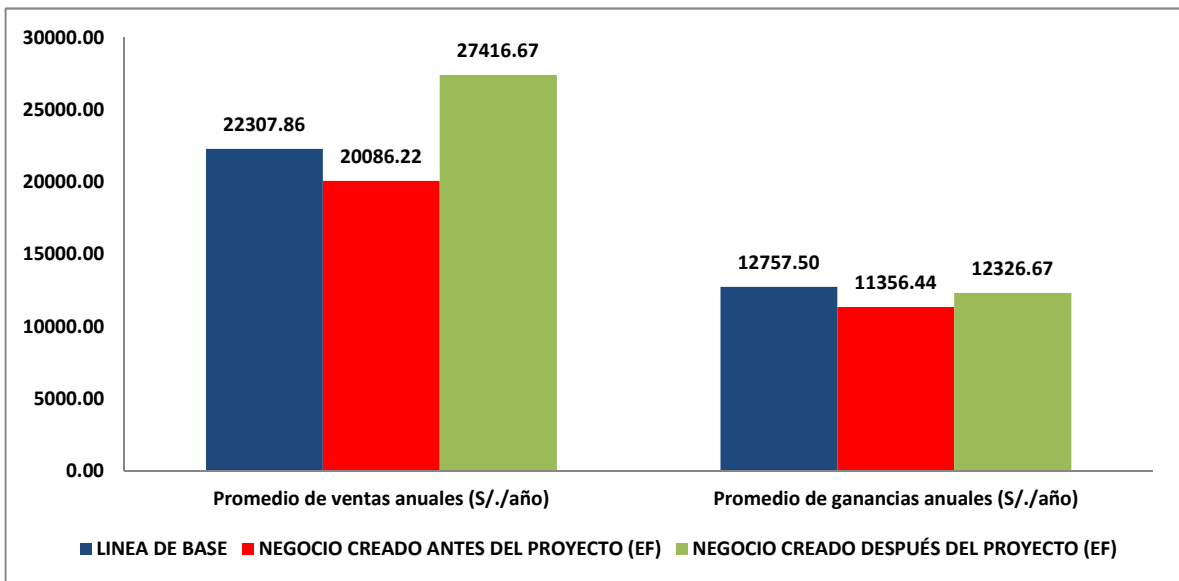
Ventas, ganancias, Activos	Línea de base	Evaluación final	Negocios creados
Promedio de ventas anual (S/ por año)	22,308.0	20,086.0	27,416.0
Promedio de ventas mensual	1,859.0	1,674.0	2,284.0
Promedio ganancias anual	12,750.0	11,356.0	12,326.0
Promedio ganancias mensual	1,063.0	946.0	1,027.0
Activos	4,646.0	6,913.0	7,636.0

Fuente: Ficha socio-económica de emprendimiento. Octubre 2013-Octubre 2014.

Elaboración: SASE Consultores.

Gráfico N° 2

Promedio de ventas y ganancias anuales.



Cuadro N° 14

Vinculación del negocio con el mercado de factores.

Trabajadores y fuentes de financiamiento	Línea de base	Evaluación final	Negocio creado durante el proyecto
Promedio de trabajadores	2.0	2.00	2.00
Fuentes de financiamiento			
Recursos propios	73.0	82.6	53.8
Recursos familiares y amigos	20.0	45.7	61.5
Préstamo. De bancos	26.0	8.7	15.4
Cajas municipales	13.0	6.5	7.7
Otro	0.0	4.3	0.0
Total	100	100	100
Casos	15	46	13

Fuente: Ficha socio-económica de emprendimiento. Octubre 2013-2014.

Elaboración SASE Consultores.

Cuadro N° 15

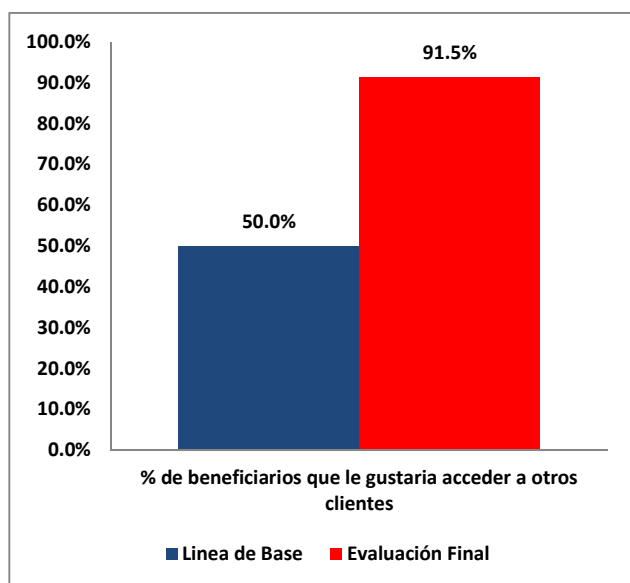
Vinculación del negocio con el mercado de bienes

Principales clientes	Línea de base (%)	Evaluación final (%)
Ambulantes	35.0	17.0
Mayoristas	10.0	22.0
Consumidores individuales	20.0	51.0
Empresas con menos de 10 trabajadores	5.0	4.0
Familiares y vecinos	30.0	2.0
Otro	0.0	4.0
total	100	100
Casos	15	59

Fuente: Ficha socio-económica de emprendimiento. Octubre 2013-Octubre 2014.

Elaboración: SASE Consultores.

Gráfico N° 3



Cuadro N° 16

Limitaciones y perspectivas de los negocios.

Limitaciones	Línea de base	Evaluación final
Acceso a mercados	35.0	7.0
Incrementar la producción	10.0	20.0
Contacto con clientes	5.0	15.0
Enfermedades de los animales	0.0	15.0
Competencia	20.0	10.0
Ubicación del local	15.0	13.0
Otro	15.0	20.0
Total %	100	100
Casos	30	59
Planes a futuro		
Expandir la producción	60.0	78.0
Crear nuevas líneas de producción	14.0	47.0
Ampliar/comprar local	20.0	65.0
Contratar trabajadores	7.0	32.0
Comprar maquinaria	0.0	32.0
Total	100	100
casos	15 30	59

Fuente: Ficha socio-económica de emprendimiento. Octubre 2013-Ocubre 2014

Elaboración: SASE Consultores.

V. Criterios

5.1 Relevancia

El proyecto contiene tres grandes ejes de intervención que corresponden a importantes procesos de reforma en la gestión pública nacional y regional de Cuzco y en general de la región sur, en lo relativo a emprendimientos y mejora de la calidad del empleo:

El primero es el proceso de promoción de las políticas de emprendimiento juvenil del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo quien ha establecido líneas de política pública en la materia en cinco puntos claves¹:

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

Para el caso del proyecto la relevancia es evidente en la medida que cumple con 4 de los 5 objetivos claves de política pública propuestos por el ministerio de Trabajo:

-Promover emprendimientos juveniles, corresponde al propósito del proyecto.

-Facilitar acceso al capital para iniciativas juveniles corresponde al componente N° dos del proyecto sobre mejoramiento de la gestión de los emprendimientos juveniles.

-Poner énfasis en la educación y capacitación corresponde a la estrategia del proyecto y a las actividades más importantes del mismo.

-Crear una nueva cultura emprendedora corresponde a la estrategia del proyecto, al componente N°3 y a las actividades correspondientes.

El segundo tiene que ver con La Secretaría Nacional de Juventud –SENAJU², adscrita al Ministerio de Educación y encargada del tema juvenil, en particular a la política de promoción del empleo juvenil, donde se señala lo siguiente: “En primer lugar se busca propiciar la cultura emprendedora y apoyar las iniciativas de los jóvenes emprendedores mediante información tecnológica y acceso a mercados, servicios financieros, servicios de desarrollo empresarial y programas de formalización”

En el caso de este segundo eje de intervención de políticas nacionales se observa de acuerdo a la evaluación realizada que el fin del proyecto y todos sus procesos responden a este objetivo.

El tercer eje tiene que ver con El Plan Regional de Empleo Juvenil 2011-2014 “Por la inserción laboral con empleo decente de los jóvenes” con la finalidad de promover y fortalecer el espíritu emprendedor de jóvenes de escasos recursos económico.

En el proceso de mejora del empleo juvenil y de los emprendimientos juveniles como parte del diseño grueso de la política de empleo y emprendimientos a nivel nacional y regional, el Proyecto de “Promoción y Fortalecimiento de emprendimientos empresariales de jóvenes en el corredor económico de Cusco- Canchis” es relevante en tanto se incorpora como parte del diseño fino de los

¹ Emprendimiento Juvenil en las políticas de gobierno en el Perú. Boletín PREJAL N°4 Tomado del Proyecto Haz Realidad tu Negocio macro-región Arequipa-Puno.2012. CID

² SENAJU, DS N°027-2007-PCM.

procesos a través de la contribución a la generación y de mejora del empleo y los emprendimientos juveniles como lo señala en su finalidad.

5.2 Pertinencia.

De acuerdo a la evaluación realizada, el proyecto es pertinente en primer lugar porque el contexto macroeconómico nacional y regional es desde hace más de 10 años favorable a la inversión, los negocios, los ingresos han crecido y la demanda de la población también. Si bien el contexto económico es favorable, no se ha logrado promover estrategias y programas capacitación y formación empresarial para pequeños y micro empresarios que fortalezcan su posicionamiento en la estructura empresarial de la región. De acuerdo a los resultados del estudio sobre Competitividad Regional realizado por instituto CENTRUM de la Universidad Católica el Cusco en el año 2014 se ubica en el puesto 22 del ranking de competitividad en materia educativa. En este sentido el desarrollo de un proyecto como el que viene impulsando Guamán Poma en la región es una respuesta a estas carencias regionales.

En segundo lugar y en cuanto a sus objetivos, la pertinencia del proyecto se expresa en la promoción de una modalidad novedosa de aprendizaje donde de la capacitación en base al modelo de la OIT que tiene experiencia probada a nivel internacional, han generado una mejora tangible en el campo de los emprendimientos juveniles visitados, constituyendo un modelo interesante y probado para iniciar emprendimientos empresariales de los jóvenes de bajos recursos.

Las herramientas desarrolladas en materia de capacitación y asesoría para los beneficiarios en el marco del proyecto (en particular el plan de negocios pero también el uso de diversas herramientas de gestión) responden a las necesidades propias de jóvenes emprendedores que recién inician sus negocios y les son de gran utilidad para la mejora de sus competencias empresariales y para crear negocios con posibilidades de sostenerse en el mercado, de crecer y de contribuir a la mejora de la calidad de vida de los participantes

-En tercer lugar como resultado de la evaluación y en relación a las alianzas institucionales se observa que se ha logrado desarrollar procesos interesantes de articulación con los gobiernos locales, impulsando el desarrollo y/o fortalecimiento de programas vinculados a la promoción de emprendedores juveniles. Se ha impulsado acuerdos y espacios de diálogo que a mediano y largo plazo pueden dar sostenibilidad y permanencia a los resultados del proyecto y generar efectos multiplicadores en la medida que los gobiernos municipales y/regionales promuevan e inviertan en este tipo de programas. Es este un resultado muy importante cuyos efectos podrán observarse con más claridad en el mediano y largo plazo en la medida que se va generando conciencia institucional- desde la perspectiva de los gobiernos locales- de la importancia de políticas y programas de promoción desde una mirada productiva, y de generación de empleo e ingresos que mejore la calidad de vida de los jóvenes.

Así como se han desarrollado procesos de articulación con los gobiernos locales se han implementado procesos de asociación con el sector privado: empresas, instituciones educacionales.

Las alianzas con los gobiernos locales y con el sector privado expresan lo pertinente del proyecto al dar respuesta a problemas claves de la región. Cabe mencionar que la experiencia y presencia de más de 30 años de la institución ejecutora y la imagen de una institución con visión de desarrollo, competente y con vocación de servicio, ganada en la región constituye un valor muy importante para explicar los logros alcanzados.

La pertinencia se asocia también a la focalización y los criterios de selección: el primer criterio es que la inscripción sea abierta para jóvenes entre 18 y 29 años residentes en las localidades seleccionadas, el segundo criterio tiene que ver con las posibilidades de que el postulante tenga una idea de negocio, si no tiene uno en marcha se realiza una entrevista con el postulante para evaluar su motivación e interés. El instrumento es un diagnóstico a partir del cual se trabaja la hoja de ruta para preparar el Plan de Negocios en base al método I IMASUN de la OIT.

Analizando el marco lógico se observa coherencia en la relación de actividades respecto a los resultados, entre estos y la finalidad. En términos generales las actividades son precisas y han permitido cumplir con los resultados esperados y la finalidad del proyecto.

Respecto a los actores se puede señalar, luego de las visitas a la zona y las entrevistas a los jóvenes emprendedores así como al equipo que el plantel institucional ha constituido un grupo de trabajo profesional y comprometido, que viene trabajando con conocimiento del tema, interés y compromiso para lograr alcanzar los objetivos del proyecto, así mismo que la selección de beneficiarios responde a los objetivos planteados y las alianzas responden a las necesidades del proyecto.(ver cuadro N° 17)

Cuadro N°17
Mapa de actores

Actores	Institución	Características
Equipo del proyecto	Guamán Poma	El equipo está constituido por profesionales especialistas en el tema de emprendimientos juveniles, con experiencia en este tipo de programas, con capacidad de trabajo en equipo y con gran solvencia institucional.
Beneficiarios	Población joven de los distritos seleccionados	La selección de los beneficiarios ha sido la correcta. La experiencia señala que la probabilidad de crear un negocio y hacerlo sostenible es mayor entre aquellos que tienen un motivación y deseo de emprender más que aquellos que lo realizan como estrategia de empleo o sobrevivencia, entre los que tienen educación superior, experiencia en negocios y más de 25 años de edad, mejor aún si tienen una idea clara del negocio que quisieran emprender o ya lo vienen implementando.
Gerencias de desarrollo económico y local	Municipios	Los municipios participantes han mostrado interés en apoyar el proyecto, han sido socios participativos, con capacidad de convocatoria en la localidad, con interés de continuar la sociedad con la institución y promover el desarrollo de emprendimientos juveniles a nivel de las localidades seleccionadas.
Instituciones educativas	CETPROS, CEBAS, Red de CETPROS de Cusco	.Los profesores de los centros educativos participantes han señalado los beneficios de la alianza con el proyecto en la medida que han enriquecido sus conocimientos sobre el sector de la microempresa y sobre cultura empresarial lo cual les permitirá contar con mejores herramientas para sus programas de capacitación técnico-productiva.

Fuente, SASE Consultores.

5.3 Eficacia

El siguiente cuadro resume el nivel de ejecución física ponderada de cada componente y las actividades para todo el Proyecto

Cuadro N°18.

Nivel de ejecución física del Proyecto, según indicadores de resultados

Componentes (# y por definición)	# de Participantes programados	# de Participantes final	Ejecución física %
Resultado 1 – Jóvenes de ambos sexos de limitados recursos residentes en el corredor Cusco – Canchis participan en el programa de capacitación y asistencia técnica en formulación de planes de negocio.			
<i>1.1 Número de beneficiarios que participan en el taller genere su idea de negocio</i>	200	315	157
<i>1.2 Número de beneficiarios que participan en el taller Inicie su negocio.</i>	150	255	170
<i>1.3 Número de beneficiarios capacitados en ISUN y con asesoría en Planes de negocios</i>	150	191	127
<i>1.4 Número de beneficiarios que acceden al capital semilla</i>	100	100	100
Resultado 2– Se ha iniciado y mejorado la gestión de emprendimientos juveniles en el corredor Cusco-Canchis.			
<i>2.1 N° de emprendedores que implementan sus planes de negocio durante el proyecto.</i>			
<i>2.2 N° de emprendimientos viables que incrementan 20% sus ventas.</i>	100	99	99
	70	82	127
Resultado 3. Se ha fortalecido la institucionalidad de apoyo a emprendimientos juveniles.			
<i>3.1 N° de docentes que incorporan contenidos de emprendimiento empresarial en sus sesiones de clase.</i>	20	15	75
<i>3.2 N° de municipios que implementan acciones de promoción en emprendimientos juveniles.</i>	12	9	75

Fuente: Informes diversos del proyecto.

A nivel de ejecución física, el proyecto superó las metas trazadas inicialmente en el resultado N° 1 relativo al programa de capacitación y asistencia técnica. Como se demuestra en el cuadro anterior, todos los componentes del proyecto alcanzaron un nivel de ejecución física mayor o igual al 100%

En términos de las actividades señaladas, se observa lo siguiente:

En primer lugar, la unidad ejecutora Guamán Poma tiene experiencia en estrategias de difusión a través de los diversos proyectos que ha venido ejecutando a lo largo de su trayectoria, por ello la participación y los bajos niveles de deserción de los jóvenes en el programa de capacitación. En segundo lugar la alianza con los municipios y con los centros educativos ha sido una estrategia clave para la difusión. En tercer lugar sus diplomados de gestión gubernamental le permiten tener contactos importantes con gerentes del área económica y social y facilita el apoyo de estas instituciones, lo mismo sucede con los centros de capacitación de la zona seleccionada.

Respecto a los programas de capacitación de la OIT utilizados en el programa para capacitar a los jóvenes es importante mencionar que se trata de metodologías probadas tanto local como internacionalmente y responden a las necesidades de los emprendedores jóvenes que inician sus negocios, son metodologías ágiles, que responden a los objetivos planteados por el proyecto. En segundo lugar, el programa de capacitación ha tenido aceptación de parte de los jóvenes emprendedores como resultado por un lado de una demanda insatisfecha de programas de capacitación sobre ideas y planes de negocio en las ciudades seleccionadas, de otro por la capacidad de convocatoria y las estrategias exitosas de difusión de Guamán Poma, y finalmente por el impacto y los cambios observados en las empresas que recibieron la capacitación, las que se convierten en las mejores difusoras de sus programas.

Para los jóvenes participantes el poder contar con sus planes de negocio al iniciar sus emprendimientos ha significado contar con instrumentos importantes para la toma de decisiones.

En el marco del resultado 2, sobre gestión empresarial podemos comentar lo siguiente:

Las actividades vinculadas a los servicios de acompañamiento de los emprendedores y creadores de negocios han dado como resultado la mejora de la gestión de los participantes. La combinación de clases teóricas con asesoría para la puesta en marcha del aprendizaje demuestra tener resultados positivos en materia de liderazgo del emprendedor, y de la mejora de indicadores como las ventas, el incremento de trabajadores y el uso de herramientas para fijar costos y precios, determinar el punto de equilibrio, trato al cliente, visión del negocio y perspectivas a futuro como veremos después en los resultados de la encuesta aplicada a una muestra.

El plan de negocio, ha constituido para los emprendedores un instrumento fundamental para la organización del negocio, para la administración y para fijar metas por lo menos de corto y mediano plazo, logros importantes para microempresas de escasos recursos lideradas por jóvenes sin o con muy poca experiencia en el mundo empresarial. El conocimiento de herramientas de gestión y el aprendizaje de su uso en la vida cotidiana de la empresa resultado de la asesoría y acompañamiento han fortalecido las empresas y les ha dado sostenibilidad.

Desde la perspectiva comercial, resultado 2 del componente, los emprendedores han logrado abrir nuevos espacios de intercambio comercial, contar con nuevas herramientas para ampliar sus ventas y participar en ferias y eventos comerciales. Más de 300 emprendedores han participado de

diferentes eventos y consideran esta estrategia como una de las más efectivas en el campo de los servicios recibidos.

La experiencia institucional en materia de desarrollo de ferias ha sido un factor muy importante que explica las oportunidades recibidas por los participantes. De otro lado la alianza con los municipios que organizan diversas ferias durante el año ha permitido que los beneficiarios puedan mostrar su producción al público y aprender a moverse en los ambientes comerciales.

El resultado 3 sobre fortalecimiento de la institucionalidad de apoyo a emprendimientos juveniles, es importante señalar que si bien la meta era de 20 docentes que incorporan contenidos de emprendimiento empresarial en sus sesiones de clase, se ha logrado capacitar 21 pero sólo 15 han incluido en sus sesiones de capacitación lo aprendido.

5.4 Eficiencia

Cuadro Nº 19

Ejecución Presupuestal

Componente	Presup Programado	Presup. Ejecutado	Saldo	% de ejecución
COMPONENTE 1: Se ha identificado y seleccionado emprendimientos juveniles viables	S/. 122,276.00	S/. 119,982.99	S/. 2,293.01	98.10%
COMPONENTE 2: Se ha iniciado y mejorado la gestión de emprendimientos juveniles	S/. 261,180.00	S/. 255,441.83	S/. 5,738.17	97.80%
COMPONENTE 3: Se ha fortalecido la institucionalidad de apoyo a emprendimientos juveniles	S/. 131,425.00	S/. 123,559.65	S/. 7,865.35	94.00%
Componente 6:Gestion del proyecto	S/. 343,845.33	S/. 343,885.94	S/. -40.61	100.0%
Gastos Administrativos	S/. 70,172.37	S/. 70,172.37		100.0%
Imprevistos	S/. 35,971.35	S/. 17,428.30	S/. 18,543.05	48.5%
TOTAL	S/. 964,870.05	S/. 930,471.08	S/. 34,398.98	96.43%

Fuente: Guamán Poma de Ayala, Informe Final.

Los resultados de la evaluación financiera expresan lo siguiente:

En términos de los avances financieros, es importante señalar que existe una adecuada relación entre los precios presentados para cada actividad y la suma total de cada uno de los componentes en tanto no se han encontrado incongruencias dentro de los mismos. Se puede señalar que ha habido un adecuado manejo, gestión del proyecto y de la información generada por parte de la institución ejecutora.

- En el nivel de ejecución financiera por componente (cuadro 19) se observa que el presupuesto previsto para cada uno de los componentes, incluido aquel relacionado con la administración del proyecto, responde al presupuesto ejecutado. Lo que significa que para lograr cumplir con las

metas establecidas en el marco lógico no se tuvo que hacer uso de una mayor cantidad de recursos económicos.

-En términos de los avances financieros, es importante señalar que existe una adecuada relación entre los precios presentados para cada actividad y la suma total de cada uno de los componentes en tanto no se han encontrado incongruencias dentro de los mismos. Se puede señalar que ha habido un adecuado manejo y gestión del proyecto y de la información generada por parte de la institución ejecutora.

-A manera de explicación del buen uso de los fondos cabe señalar que la capacidad institucional de la unidad ejecutora en materia de gestión financiera.

-En relación al monitoreo interno institucional se realizaron evaluaciones mensuales que han permitido tener un conocimiento más claro acerca del avance real en el cumplimiento de las metas del proyecto. Una evaluación continua, y no únicamente ex post permite realizar modificaciones en aquellas actividades que no están dando los resultados esperados, y poder corregirlas a tiempo. Este mecanismo resulta muy importante en tanto permite hacer una evaluación comparativa mes a mes con la cual se puede tener un mejor seguimiento del proyecto. Además, permite identificar aquellas variables relacionadas al proyecto, tanto endógenas como exógenas que promueven un mejor desarrollo en el cumplimiento de las metas previstas.

5.5 Impacto del proyecto.

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

**Cuadro 20.
Cumplimiento de los indicadores de fin y propósito del Proyecto.**

Resultado/ Componente	Indicadores	Meta prevista por el proyecto	Meta alcanzado por el proyecto	% alcanzado / previsto
Fin-Objetivo General: Contribuir a la generación de empleo en el corredor económico Cusco-Canchis				
Propósito-Objetivo específico: Promover y fortalecer emprendimientos empresariales de jóvenes en el corredor Cusco-Canchis.	200 beneficiarios con ideas de negocio y negocios en marcha capacitados durante la ejecución del proyecto.	200	255	127.5
	60 de 100 emprendimientos generados durante la ejecución del proyecto.	60	46	76.0
	40 de 100 emprendimientos en marcha fortalecidos durante la ejecución del proyecto.	40	100	132.5

Fuente: Informes diversos del proyecto, elaborado por SASE Consultores

Dos de los objetivos específicos medidos a través de diversos indicadores han superado las metas planteadas al inicio.

Las actividades desarrolladas para el cumplimiento del primer indicador sobre jóvenes con ideas de negocios y negocios en marcha capacitados, muestran resultados exitosos en la medida que la meta prevista era que 200 empresas se capaciten y en total al finalizar el proyecto se han llegado a 255, 27% más de lo planificado.(Cuadro N° 20)

En cuanto a la generación de emprendimientos- indicador número dos- no se logró llegar a la meta planteada porque muchos de los emprendedores jóvenes carecían de los recursos mínimos para iniciar un negocio, se lograron sólo 46 emprendimientos generados.

Las actividades desarrolladas para lograr las metas del indicador número tres sobre emprendimientos fortalecidos, expresan también que se ha respondido a la meta esperada y se ha superado: 53 negocios se han fortalecido, 32% más de lo planificado.

Los factores del éxito alcanzado de acuerdo a la evaluación realizada son los siguientes:

- ✓ La experiencia institucional en el desarrollo de programas de capacitación y servicios de desarrollo empresarial para las microempresas.
- ✓ El conocimiento de parte de la institución y del equipo sobre el sector de la microempresa y sobre los jóvenes emprendedores de sus fortalezas y debilidades.
- ✓ Contar con un equipo capaz, profesional, con experiencia y comprometido con el trabajo y la institución en cada una de las ciudades seleccionadas.
- ✓ El contexto macroeconómico nacional y regional estable, sin inflación, con inversiones crecientes ha favorecido también el haber superado las metas propuestas.
- ✓ La focalización que ha permitido que el grupo de jóvenes empresarios se mantenga hasta la finalización del proyecto.
- ✓ La mística institucional como parte de la cultura de la misma promovida desde el inicio de la institución es un factor clave para el éxito.
- ✓ Incorporar al sector gobierno desde una perspectiva local. La incorporación de los municipios correspondientes a las localidades seleccionadas no sólo da más sostenibilidad al programa sino también constituye un aporte importante para el diseño de políticas y programas desde una perspectiva que va más allá de la intervención institucional.

Como aspectos desfavorables respecto al impacto del proyecto se ha observado los siguientes:

- ✓ Dificultades respecto al proceso de generación de emprendimientos. Una explicación desde la perspectiva del evaluador es que el rango de edad seleccionado, particularmente los jóvenes entre 18 y 25, limita el universo de selección de jóvenes con ideas de negocios en la medida que en muchos casos se trata de población de bajos recursos que carece del dinero mínimo requerido para impulsar y hacer efectiva una idea de negocio. A lo señalado se agrega que se trata de población de escasos recursos y con dificultades para ser financiado por una entidad financiera.
- ✓ El ámbito geográfico seleccionado fue demasiado amplio lo que dificultaba un seguimiento permanente.

5.6 Sostenibilidad.

Con el fin de evaluar la sostenibilidad del proyecto se ha identificado cuatro componentes. Cabe señalar que no es fácil ser muy precisos sobre esta variable en la medida que el comportamiento de los jóvenes empresarios capacitados depende en los próximos años tanto de factores exógenos (contexto económico, social, políticas regionales, locales) como de factores propios de la capacidad empresarial de los beneficiarios.

Los componentes identificados son: Social, analizando el punto de vista y las perspectivas de los beneficiarios. Político, tomando en cuenta la mirada de los gobiernos regionales y municipales, niveles de gobierno más cercano a la población objetivo y con capacidad de diseñar políticas de empleo y emprendimiento hacia los jóvenes. Económico en relación a los resultados observados por las empresas. Metodológico teniendo en cuenta el potencial para la continuación en el uso de los instrumentos y de las prácticas desarrolladas luego de haber concluido el proyecto.

“Los profesores resumen en pasos fáciles el camino a seguir como emprendedor, el acompañamiento es clave, los asesores son de gran calidad profesional y personal, terminan siendo nuestro confidentes (...) nos dan el empujón para tomar decisiones y nos permiten soñar con la posibilidad de desarrollar empresas sostenibles(...)” comentaba un joven empresario cuzqueño en la entrevista.

.Desde la perspectiva del componente social, se ha observado como resultado de la evaluación y de las entrevistas realizadas que los jóvenes han sido motivados por el proyecto para emprender negocios viables, que han incorporado una visión de la empresa y de sus perspectivas, que han adquirido y manejan herramientas de gestión y estrategias de marketing y ventas con resultados positivos respecto a la sostenibilidad de futuro de los emprendimientos.

Los beneficiarios entrevistados y los participantes en los grupos focales señalan que la capacitación y la asesoría son elementos complementarios en el proceso de aprendizaje, señalan también que a diferencia de otros programas los cursos son concretos y responden a las necesidades de gestión, de información y de marketing de los jóvenes que se inician como emprendedores. En los grupos focales los participantes señalaban que el equipo profesional era de primer nivel y que les daba seguridad respecto a los conocimientos adquiridos. Los entrevistados pusieron especial énfasis en señalar que adicionalmente a la capacitación técnico- productiva y a la asesoría fue muy enriquecedor para su formación personal el acompañamiento de un psicólogo que trabajó con ellos el tema de seguridad y fortalecimiento de la personalidad.

Han adquirido el compromiso de lograr el reto de posicionarse como emprendedores y los elementos primarios para el inicio y despegue de sus emprendimientos los han incorporado, sin embargo se trata de emprendimientos aún débiles y que cualquier factor imponderable podría causarles caídas o fracasos en su experiencia empresarial, por ello es difícil garantizar la sostenibilidad. Sí se puede señalar que a partir del proyecto los jóvenes participantes han dado un paso inicial muy importante al adquirir conocimientos y herramientas fundamentales para la gestión del negocio.

-Desde la perspectiva de las políticas, el trabajar concertadamente con los niveles municipales fortalece a los gobiernos locales en la medida que ganan experiencia en las intervenciones de promoción de emprendimientos, les permite contar con elementos para el diseño de políticas y programas hacia el sector y les abre espacios de comunicación con los jóvenes de la localidad.

“El trabajo concertado con el proyecto ha sido un gran acierto del municipio, es nuestro aliado estratégico. Nuestra prioridad en la gerencia es ahora es ahora el desarrollo de emprendedores” señalaba un funcionario municipal entrevistado.

-En el marco de la sostenibilidad económica, podemos mencionar que en los jóvenes participantes no se observa hasta el momento de la evaluación final una mejora de sus niveles de ventas ni de ganancias. Sí se observan cambios respecto al conocimiento del mercado, la gestión del emprendimiento y la medición de sus riesgos. Se observa a través de las entrevistas y los grupos focales que los emprendedores formados por el proyecto no sólo han mejorado su capacidad de gestión empresarial, hoy cuentan con mejores herramientas de información y nuevas redes de contactos. Su capital se ha fortalecido y sus expectativas frente a su futuro son positivas. Todas estas características fortalecen sus negocios y facilitan la sostenibilidad y permanencia en el mercado.

“Con el asesoramiento técnico mis productos tuvieron un mejor acabado, soy más eficiente y la mercadería se vende a mejores precios que antes, todo gracias al proyecto y al asesoramiento del equipo de Guamán Poma” comento en el focus una productora de flores.

-Desde el punto de vista metodológico, el paquete de herramientas proporcionado por el proyecto constituye un arma fundamental para la sostenibilidad de los proyectos empresariales.

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

La capacitación en gestión les ha permitido gerenciar con criterios más eficientes el negocio, armar su estructura de costos y evaluar los gastos, la asesoría técnico-productiva y el acompañamiento han sido fundamentales para motivar a los emprendedores, fortalecer el negocio y la asesoría psicológica les ha permitido tener más seguridad en sí mismos y vencer la timidez.

De acuerdo a la consulta realizada en los focus sobre las posibilidades de impacto y sostenibilidad del proyecto los entrevistados respondieron que la probabilidad era alta. (Cuadro N° 21)

Cuadro N° 21

Posibilidades de impacto y sostenibilidad del Proyecto

Criterios a evaluar	Evaluación de los participantes a los focus sobre el impacto y la sostenibilidad
Impacto	(a)Muy alta (b) Alta(x) (c) Regular (d) Baja (e)Muy baja
Sostenibilidad	(a)Muy alta (b) Alta(x) (c)Regular (d)Baja (e)Muy baja

5.7 Replicabilidad

La replicabilidad es la capacidad del Proyecto de poder repetirse total o parcialmente en otros lugares y/o por otros agentes de desarrollo. En el caso del proyecto y en una coyuntura similar la experiencia es replicable

5.8 Perspectiva de género.

La institución no tiene una política explícita de género que busque promover iguales oportunidades a las mujeres respecto al acceso a los proyectos. En consecuencia no se advierte una intervención consistente y transversal del tema. De acuerdo a las entrevistas realizadas al equipo no se ha incluido una línea de trabajo sistemática sobre género, sin embargo en todas las etapas han mostrado una real preocupación por atender las dificultades que puedan presentar las mujeres en su rol de madres generando por ejemplo horarios adecuados para las capacitaciones y asesorías.

A pesar de la ausencia de una política explícita de género las mujeres emprendedoras se han empoderado del proyecto, a través de la evaluación se ha constatado, que para las mujeres emprendedoras participantes el proyecto les ha sido útil en la medida que la capacitación ha respondido a sus necesidades y ha superado las expectativas.

Las emprendedoras que lograron incorporar el aprendizaje y mejorar la gestión de sus negocios, señalan que la experiencia ha sido de mucha utilidad:

En primer lugar porque les ha dado la seguridad y el impulso necesario para iniciar el negocio.

En segundo lugar porque la capacitación ha sido útil y precisa, respondiendo a sus necesidades.

En tercer lugar porque el proyecto les ha entregado instrumentos y herramientas claves para desarrollar las actividades del negocio.

En cuarto lugar porque han encontrado en el equipo de Guamán Poma no sólo excelentes profesionales, también tutores que aún después de terminado el proyecto las apoyan cuando tienen dudas y consultas.

Por último el emprendimiento no sólo ha mejorado sus ingresos personales y familiares, resultado muy importante, también les ha dado más seguridad personal y conocimientos para enfrentar el mundo de los negocios y la vida en general.

Se puede concluir que si bien será necesario a futuro contar con una política de género explícita para incorporar la perspectiva de género de manera sistemática, el proyecto ha respondido a las expectativas de los beneficiarios tanto hombres como mujeres.

VI Factores de éxito y dificultades.

Factores de éxito.

1.-Un factor externo que ha favorecido el éxito del proyecto es el contexto económico favorable para la inversión y el desarrollo de las micro y pequeñas empresas. En términos generales la inversión ha crecido en la región, las micro y pequeñas empresas tienen más oportunidades de posicionarse y de articularse a otros tamaños de empresas.

Sectores como el turismo, la construcción, la crianza de cuyes, los servicios tecnológicos y servicios a la producción presentan desde hace más de 5 años una demanda creciente.

Como factor externo también las instituciones públicas como la SUNAT, el Banco de la Nación y en menor medida los municipios y los gobiernos regionales están incorporando, aunque muy lentamente, medidas y estrategias de promoción para facilitar el desenvolvimiento del sector.

2.- Un segundo factor de éxito tiene que ver con la experiencia de Guamán Poma en el desarrollo de programas de capacitación y servicios empresariales. El Vivero de empresas y el prestigio de sus programas generan la confianza de los participantes.

De acuerdo a lo señalado por uno de los gerentes municipales

“Guamán Poma ha trabajado a lo largo de su historia institucional probando, a través de diversos programas de capacitación, de sus diplomados, del Vivero y de sus proyectos de promoción y fortalecimiento del emprendimiento juvenil, una metodología que sirva al joven para crear y gestionar negocios. La metodología seleccionada a partir de la experiencia de la OIT ha tenido éxito. Este hecho demuestra que aquellos programas con propósitos muy parciales, que se enfocan sólo en un aspecto del emprendimiento, como despertar la vocación por los negocios, capacitar en planes de negocios o dar créditos, no son suficientes. Demuestra también que es necesaria una estrategia que, a la vez de desarrollar capacidades, sume la asesoría, el seguimiento cercano y la asistencia técnica.”

3.-Un tercer factor de éxito se vincula al modelo de capacitación y al enfoque que responde a las necesidades de los jóvenes empresarios que recién se inician: logran formar jóvenes emprendedores que se constituyen en la figura líder de la empresa, volver su atención a las debilidades de la empresa y otorgarles herramientas para superarlas y competir.

4.-La selección de los beneficiarios constituye también un factor de éxito, a pesar de la heterogeneidad de los emprendedores seleccionados tienen en común una fuerte motivación por aprender y por aprovechar las oportunidades que la institución les brinda, han incorporado un pequeño grupo muy interesante de jóvenes que tienen la convicción de querer ser empresarios más por vocación que por necesidad, y capaces de superar los retos que significa alcanzar el éxito.

5.- La calidad, la motivación y el compromiso de los equipos ejecutores de Guamán Poma han sido siempre parte de su política de recursos humanos y es un factor fundamental que explica el éxito obtenido.

6.-La mística institucional como parte de la cultura de la unidad ejecutora y la red de contactos institucionales y personales adquiridos son factores claves para el éxito, se ha mantenido por más de 25 años y le otorga credibilidad y prestigio a la institución.

7.- Incorporar desde el inicio al sector gobierno desde la perspectiva local a pesar de las dificultades que ello significa. La incorporación del sector gobierno no sólo da más sostenibilidad al programa sino también constituye un aporte importante para el diseño de políticas y programas desde una perspectiva que va más allá de la intervención institucional en la localidad.

8.-Promover la participación de la institucionalidad del sector educación constituye un aporte relevante del proyecto en la medida que, con la capacitación recibida en materia de cultura empresarial, los profesores de centros educativos participantes cuentan con nuevos instrumentos para promover el espíritu empresarial en los programas de educación técnica.

Dificultades.

1.-En cuanto al contexto, si bien la experiencia de los diversos programas de capacitación y promoción a jóvenes empresarios ha venido logrando que la institucionalidad pública cercana al sector esté brindando más apoyo y facilidades para el desarrollo y formalización de las empresas, hoy en día se observan aún debilidades en materia de promoción empresarial:

- ✓ Los recursos humanos carecen de formación sólida en el tema de gestión empresarial, los equipos de las gerencias de desarrollo económico así como del municipio en su conjunto cambian continuamente,
- ✓ No existe la carrera de funcionario público por lo tanto se incorpora personal no siempre con la formación correspondiente al cargo.
- ✓ No tienen el presupuesto necesario para responder a las necesidades y demanda de la población en materia de desarrollo empresarial.
- ✓ Carecen de una visión política de desarrollo del sector en el mediano y largo plazo y por lo tanto no cuentan con políticas de desarrollo empresarial y menos aún con estrategias e instrumentos.
- ✓ El proceso de modernización y la puesta en marcha de políticas y programas modernos para facilitar la actividad empresarial es una deuda que continua pendiente de parte de los gobiernos a todo nivel.

2.- A nivel interno del proyecto las dificultades se asocian al diseño del proyecto. En primer lugar el ámbito del corredor es muy amplio y los jóvenes se ubican en lugares distantes lo cual impidió un seguimiento más frecuente a los jóvenes participantes. En segundo lugar participaron en diferentes rubros de actividad, con lo cual la asesoría especializada por cada uno era costosa y tuvo tiempo limitado para las reales necesidades de los jóvenes empresarios. En tercer lugar el rango de edad era reducido, jóvenes de 18 a 29, lo ideal hubiera sido incluir a jóvenes hasta 35 años, con ideas más claras sobre la actividad a desarrollar, con mayor experiencia y con mayores recursos para hacer frente a los riesgos que supone el inicio de un negocio. Finalmente cabe mencionar que para proyectos de las características del proyecto evaluado la experiencia señala que el plazo de duración debe ser más amplio, mínimo tres años para garantizar una mayor sostenibilidad y disminuir los riesgos de fracaso.

En resumen lo ideal en términos del diseño hubiera sido un proyecto acotado en un área territorial más pequeña, conformado por un grupo de actividades económicas menos heterogéneo, con un rango de edades que alcance hasta los 35 años y con un enfoque dirigido sólo a negocios que se inician o sólo a negocios que estando ya en proceso requerían de fortalecimiento y promoción.

VII. Conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones

El diseño.

Respecto al diseño del proyecto y la estrategia de intervención responde al objetivo de fortalecer la formación empresarial de jóvenes empresarios de escasos recursos y posicionarlos en la estructura empresarial en mejores condiciones de competir. El resultado de las encuestas realizadas, las entrevistas y los focus aplicados a los participantes del proyecto demuestran que efectivamente este objetivo se ha cumplido: han mejorado sus conocimientos técnicos, cuentan con herramientas de gestión, incursionan en nuevos mercados, tienen más seguridad y confianza en sí mismos y tienen más claras sus dificultades y perspectivas mirando el futuro.

El objetivo de mejoramiento del empleo y generación de autoempleo no se ha cumplido a la fecha de la evaluación final si tomamos en cuenta el resultado comparativo de las encuestas aplicadas al inicio y al final del proyecto: no se observa mejoras en los ingresos por ventas, ganancias ni en el empleo generado, variables proxis seleccionadas para medir los resultados para el objetivo. Es probable, como sucede en este tipo de proyectos, que un estudio de evaluación posterior demuestre el impacto en las variables mencionadas ya que el plazo del proyecto ha sido muy cortó y normalmente los efectos se ven posteriormente. Además, vale la pena señalar que los componentes de capacitación, asesoría técnica e incursión en mercados cuyos resultados han sido exitosos, son factores que a mediano plazo garantizan un mejor posicionamiento de los negocios y con ello mejoran la calidad del empleo y aumentan las posibilidades de generar un mayor número de empleos en los negocios.

Respecto al diseño cabe un comentario sobre la identificación de los potenciales emprendedores a ser seleccionados: jóvenes entre 18 y 29 años de edad que quisieran poner un negocio o tengan alguno en marcha. Un aprendizaje desde la experiencia nos dice que la heterogeneidad de la población juvenil emprendedora hace que factores como la edad, y nivel de instrucción sean importantes cuando se combinan de cierta manera. Por ejemplo, si los emprendedores tienen entre 18 y 22 años y educación secundaria como máximo las posibilidades de iniciar un negocio y sostenerlo en el mercado son escasas, de otro lado si se trata de jóvenes entre 25 y 34 años y formación técnica y/o universitaria la probabilidad de iniciar un negocio y sostenerlo es mucho mayor. Si a ello se suma factores adicionales como tener experiencia, disposición de recursos, alta motivación de ser independientes y tener bien definida la idea de negocio, las probabilidades de hacer sostenible el negocio se incrementan significativamente.

Siguiendo con el tema de diseño de proyecto, dos conclusiones adicionales, la primera respecto al ámbito del proyecto: el corredor es tan amplio que ha dificultado un acercamiento y coordinación más frecuente con los participantes, más aún en este caso donde no se tenía presencia permanente en las zonas y había que programar los viajes. La segunda tiene que ver con el período de duración del proyecto, la experiencia señala también que cuando se trata de proyectos con jóvenes emprendedores que recién inician sus negocios la duración del proyecto debe ser como mínimo de tres años con un componente importante de asesoría personalizada, 18 meses ha sido un plazo corto para los objetivos y dimensión del proyecto.

El contexto económico político y social.

De acuerdo a lo señalado anteriormente en el capítulo sobre relevancia y pertinencia podemos concluir que el proyecto responde a las prioridades de la política nacional en materia de PYMES y generación de empleo. Desde la perspectiva y propuesta de políticas del Ministerio de Trabajo en el tema del proyecto, éste cumple con los puntos clave de crear una cultura emprendedora, poner énfasis en la capacitación, promover el acceso al capital y el acceso a jóvenes emprendedores.

La Secretaría Nacional de Juventud, señala como una política prioritaria la promoción del empleo juvenil, propiciando la cultura emprendedora y el apoyo a las iniciativas de los jóvenes emprendedores mediante información tecnológica y acceso a mercados, servicios financieros, servicios de desarrollo empresarial y programas de formalización, política priorizada por el proyecto a través de su intervención

La metodología.

Al perfil del joven seleccionado le corresponde acertadamente la metodología de capacitación seleccionada. El método GIN de la OIT les ha permitido contar con una idea de negocio realista para el perfil de los emprendedores seleccionados. El método ISUN también de la OIT para el Plan de negocios constituye una herramienta de capacitación ágil que responde a las necesidades de los emprendedores.

En un contexto como el de la región de una brecha permanente entre la oferta y demanda de capacitación particularmente de buen nivel, el programa ha sido una respuesta de calidad que hace relevante y pertinente el proyecto. Se trata de una metodología ya probada en distintos ámbitos a nivel mundial y recomendada por sus exitosos resultados y bajo costo.

A la metodología de capacitación mencionada habría que añadir el tercer paso importante: el concurso de “Haz Realidad tu negocio” cuya metodología para la selección de los mejores planes de negocios es reconocida en el mercado. El objetivo del concurso, premiar las mejores iniciativas de negocio cumplió su cometido y permitió seleccionar a los jóvenes que recibieron el capital semilla. El cuarto hito importante es la entrega de capital semilla, que ha seguido un proceso de acompañamiento cuyos resultados han sido muy importantes para el logro de los objetivos que se plantearon en el marco del proyecto.

En términos generales podemos concluir que el proyecto ha sabido seleccionar los mejores métodos del mercado de capacitación y fortalecimiento de emprendedores jóvenes y adaptarlos a las características de los jóvenes emprendedores participantes y a los objetivos del proyecto. Un elemento clave es el soporte que brinda Guamán Poma desde su dirección institucional al equipo ejecutor. Soporte que se materializa en acciones de coordinación en general, administración y gestión financiera, acciones centralizadas de seguimiento y monitoreo, difusión y sistematización, entre otras, que son necesarias para fortalecer la ejecución del proyecto.

Los resultados.

Los resultados del proyecto son satisfactorios desde la perspectiva de la evaluación.

Resultados cuantitativos:

100 jóvenes emprendedores con ideas de negocios, resultado: 155(150%)

60 emprendimientos generados, resultado: 46 (76%)

40 emprendimientos en marcha fortalecidos, resultado: 53(132%)

200 jóvenes asisten al programa de capacitación, resultado: 255(125%)

150 jóvenes cuentan con planes de negocio, resultado: 182(121%)

100 jóvenes acceden al capital semilla, resultado: 100(100%)

100 jóvenes implementan sus planes de negocio, resultado: 99(99%)

70 emprendimientos incrementan sus ventas, resultado: en promedio las ventas no han aumentado, aunque algunos empresarios respondieron que habían incrementado sus ventas en el período analizado.

20 docentes incorporan contenidos de emprendimiento en sus clases, resultado: 21(105%)

12 municipios implementan acciones de promoción de emprendimientos juveniles, resultado: 9 municipios, gobierno regional, dos direcciones regionales (100%)

Más allá de los resultados cuantitativos que se han cumplido casi en su totalidad los resultados cualitativos de capacitación, asesoría y formación de emprendedores han tenido resultados exitosos. Los jóvenes emprendedores participantes señalaban tanto en las entrevistas como en los focus que el proceso de aprendizaje había sido claro, sencillo y preciso, que habían incrementado su conocimiento en materia de gestión, ventas, mercado, uso del capital, que se sentían más seguros y confiados en su rol como emprendedores, que habían entendido la importancia de la capacitación permanente, la asesoría y el valor del conocimiento para el ejercicio de su actividad. Respecto al equipo señalaban que a lo largo del proyecto su rol había sido fundamental en la medida que conocían del tema empresarial, les habían otorgado instrumentos de gestión importantes, abierto mercados y contactos, habían sido generosos en transmitir sus conocimientos y en lo personal les habían dado la confianza necesaria para seguir adelante en sus emprendimientos.

Podemos concluir que los jóvenes emprendedores se han sentido satisfechos con los aprendizajes adquiridos y observan cambios importantes en sus capacidades para enfrentar la competencia y salir adelante: tienen confianza en sí mismos, más seguridad, capacidad de administrar mejor el negocio y sus tiempos. Valoran el esfuerzo de la institución y la capacidad del plantel de profesores y asesores quienes son los artífices del cambio y reconocen que la capacitación y la asesoría son herramientas claves para el proceso de fortalecimiento y modernización del sector.

Se ha identificado un grupo aún pequeño de jóvenes empresarios que eligen esta ocupación por vocación y están dispuestos a enfrentar los retos que supone ser un empresario exitoso. Son hombres y mujeres con un nivel de recursos por encima del promedio, con educación superior y con la motivación necesaria para salir adelante. Habría que incorporar en los criterios de selección a futuro este perfil de jóvenes empresarios para futuros proyectos.

La institución ejecutora y el equipo.

Guamán Poma de Ayala es una institución reconocida en la región, con aportes importantes en materia de capacitación en diversos rubros, sus diplomados gozan de prestigio. Un factor de éxito tiene que ver con la experiencia de Guamán Poma en el desarrollo de programas de capacitación y servicios empresariales, constituye una institución líder en este tema no sólo por la experiencia y reputación del Vivero de empresas y del contenido de sus programas sino también por el acompañamiento que hacen a sus beneficiarios y por la confianza que les otorga.

Otro factor del éxito de proyecto tiene que ver con el soporte que la institución brinda desde su dirección institucional al equipo ejecutor, este soporte ha sido fundamental y se ha materializado en una estrategia de coordinación general, administración y gestión eficiente, vale hacer una referencia especial al equipo de gestión financiera: ágil, conocedor del proyecto, pro activo y eficiente. Las acciones de seguimiento y monitoreo y coordinación interinstitucional a través de su red de contactos ha tenido un impacto importante en el logro de los objetivos plantados.

El equipo del proyecto está conformado por hombres y mujeres profesionales en diferentes disciplinas que les permite aportar desde distintas perspectivas al proyecto, se trata de un grupo cohesionado, con experiencia en el tema, con capacidad para abordar proyectos de carácter empresarial. El equipo ha cumplido con desarrollar un programa que responde a las necesidades de la población objetivo, la gestión y el manejo de la logística ha sido satisfactoria, ha resuelto los problemas con solvencia y ha generado confianza y seguridad a los jóvenes participantes.

Tanto la fortaleza institucional como la calidad del equipo garantizan resultados de calidad como los observados en el proyecto, un ejemplo a seguir por otras instituciones ejecutoras.

Recomendaciones.

Para la unidad ejecutora.

1.- En relación al diseño del proyecto se recomienda para los próximos proyectos enfocar el objetivo sólo en uno de los tipos de empresas a capacitar ya sea a nuevos emprendedores o a emprendedores en marcha. Como se trata de estrategias y metodologías diferentes para aplicar en cada caso es más viable y sostenible enfocarse en uno sólo a lo largo del proyecto.

2.- En la misma línea de diseño del proyecto se recomienda ampliar en marco de edad de los participantes y no cerrarlo sólo a los muy jóvenes, la experiencia señala que la participación de jóvenes entre 18 y 25 años es mínima, carecen de experiencia, de recursos y el nivel de deserción es alto. Más probabilidades de éxito se encuentran en los jóvenes cuyo límite de edad alcance alrededor de los 35 años.

3.- Acotar el ámbito de los futuros proyectos a aquellas zonas donde sea factible movilizar con rapidez al equipo y tener una presencia constante del proyecto en la zona.

4.- El tiempo de duración de proyectos cuya finalidad es crear y/o promover emprendimientos, dada la fragilidad de los mismos no debe ser menor de 3 años. La asesoría personalizada constituye una estrategia muy importante.

5.- Una recomendación y reto institucional a futuro es enriquecer sus programas de fortalecimiento a emprendimientos incorporando nuevas metodologías de capacitación.

Se recomienda a la institución abrir un espacio de reflexión sobre lo actuado e incorporar nuevas metodologías ya probadas en otros países. El tema tecnológico es fundamental y en este tema se han operado muchos cambios que la mayoría de empresarios jóvenes no tienen acceso, por ejemplo el uso de internet es fundamental para acceder a nuevas redes de contacto, para el marketing empresarial y como estrategia de ventas. Las tecnologías de información y comunicación son ahora una herramienta prioritaria para los empresarios cualquiera sea su tamaño.

La capacitación en línea desarrollada en los países asiáticos y europeos y también latinoamericanos, viene dando resultados muy interesantes en materia de capacitación al sector

de la micro y pequeña empresa que por lo general tiene serios problemas de tiempo para acceder a cursos solamente presenciales. Se sugiere tenerlo en cuenta como

6.-Se recomienda mantener y profundizar las alianzas estratégicas con instituciones públicas, particularmente los municipios y los gobiernos regionales para posicionar el tema de jóvenes empresarios, para capacitarlos y promover proyectos de apoyo y capacitación al sector, para promover una cultura emprendedora que desde los gobiernos faciliten el acceso de este sector a la modernidad, agilicen los trámites administrativos para la formalización, incrementen la inversión en infraestructura, promuevan el mercado a través de ferias, ruedas de negocios y otras estrategias de ventas

7.- La difusión de las fortalezas institucionales, la experiencia y los resultados de los programas para jóvenes emprendedores se recomienda sea parte del quehacer institucional. La difusión de los resultados debió ser un componente del proyecto y en todo caso debe constituirse en un reto a corto plazo. Son pocos los proyectos con metodologías y resultados importantes en un contexto de carencia y mediocridad. Compartir los resultados, fortalezas y debilidades enriquece a las instituciones que trabajan el tema, genera propuestas de política interesantes en el sector público y enriquece a la propia institución.

8.-Desarrollar una política institucional explícita de género permitirá compartir institucionalmente una estrategia que viene desarrollando la institución en sus diversas intervenciones, permitirá también otorgar mayores oportunidades de participación a las mujeres emprendedoras.

FONDOEMPLEO.

1.-Incluir en sus procesos de evaluación y selección de proyectos el análisis de la fortaleza institucional de la unidad ejecutora. La experiencia muestra que no basta contar con un proyecto bien planteado, recursos y equipo. La experiencia institucional y el rol de dirección de la misma son factores claves que definen el éxito de los proyectos en la medida que aportan con su red de contactos, con conocimientos institucionales, con espacios de intercambio y con experiencia en la ejecución de proyectos. El caso de Guamán Poma es un buen ejemplo para graficar el rol que juega la institucionalidad que dirige y acompaña al proyecto, se convierte en un factor clave para el éxito.

2.- Respecto a la metodología de evaluación se recomienda la participación del evaluador(a) en la zona del proyecto desde el diseño de la línea de base. El conocimiento in situ del proyecto desde el inicio permite un mejor desarrollo de la línea de base, conocimiento de la institución ejecutora, el equipo y los beneficiarios a través de entrevistas y focus para conocer sus expectativas respecto al proyecto y el nivel de las empresas seleccionadas.

Se recomienda también que la evaluación final se realice un mes antes de terminado el proyecto para contar con la participación activa del equipo (no es el caso de este proyecto) y el apoyo para ubicar la muestra de emprendedores seleccionados para la encuesta.

3.- Si Guamán Poma (y quizás otras instituciones a las que Fondoempleo financia proyectos de este tipo) decide hacer suya la propuesta de modernizar su programa de capacitación empresarial, el camino por recorrer para modernizar las metodologías de capacitación y contar con una oferta competitiva, requiere de la institución un esfuerzo importante: sistematizar información, evaluar el trabajo realizado, conocer nuevas experiencias, modelos y metodologías aplicables al contexto regional.

FONDOEMPLEO podría apoyar en el logro de este objetivo a través del contacto con experiencias exitosas a nivel nacional e internacional, visitas a instituciones de probada experiencia, promoviendo espacios de reflexión y discusión sobre el tema e invitando a instituciones de otros países con experiencias interesantes que puedan ser incorporadas en los programas nacionales de las instituciones como Guamán Poma que trabajan el tema.

4.- Finalmente se recomienda a FONDOEMPLEO premiar los proyectos cuyos resultados han sido exitosos con un financiamiento para la publicación de los resultados y la difusión de los mismos, experiencia que se observa en Chile y otros países en sus fondos concursables con resultados exitosos.

VIII. LECCIONES APRENDIDAS

Las lecciones aprendidas:

1. El diseño de los proyectos en general y en particular los de jóvenes emprendedores es la primera y la más importante de las etapas de ejecución de un proyecto. El proyecto debe formar parte de la misión institucional. Deben ser coherentes la finalidad, el propósito y los resultados esperados, el equipo debe tener claro que los recursos humanos y económicos respondan a las estrategias de intervención. La calidad profesional del equipo debe responder a las características del proyecto. Los objetivos deben ser claros y precisos para facilitar la ejecución.

2. Factores fundamentales para el éxito son la experiencia y la solidez de la institución ejecutora. Al respecto FONDOEMPLEO debe considerarlo como un requisito prioritario en el proceso de selección.

3. El proyecto debe responder a necesidades prioritarias de la población objetivo y de ser posible al contexto en las que se ubica. En la medida de lo posible involucrar a los gobiernos locales o informarles de la intervención aporta al logro del mismo.

4. La metodología y las estrategias de intervención deben ser claras y bien planificadas, deben incluir un sistema de monitoreo y seguimiento que les permita tener alertas en caso de retrasos e inconvenientes.

5.-Las alianzas institucionales tanto con el sector público como con el sector privado son también factores que garantizan el éxito, reducen los costos, promueven el intercambio de ideas y enriquecen a los actores.

6.-La estrategia de difusión debe formar parte del diseño del proyecto, FONDOEMPLEO a través del financiamiento de este rubro puede jugar un rol importante así como el de abrir espacios para compartir los resultados y hallazgos con otras instituciones.

Anexos

Anexo 1. Contenidos que serán materia de análisis.

Para cada uno de los criterios que guiarán la consultoría, estos son los contenidos que serán materia de evaluación

Relevancia

- Si la identificación de los problemas o necesidades de los beneficiarios fue adecuada, y si se establecieron los objetivos correctos de acuerdo a la identificación de los problemas o necesidades reales.
- Si la población potencial / objetivo ha sido bien definida en función del problema / necesidad que dio origen a los proyectos, si los criterios de focalización son pertinentes en términos del diseño de los proyectos, y si los mecanismos de selección de beneficiarios están bien diseñados para lograr la focalización deseada.
- Si la Matriz de Involucrados ha sido desarrollada y permite establecer alianzas para la sostenibilidad de los proyectos, y si se contempló la complementariedad con los proyectos y actividades realizadas por otras instituciones en el mismo entorno territorial.
- Si el cumplimiento de la finalidad de los proyectos (propósito), expresado en sus respectivos indicadores, es viable en el tiempo de duración de los proyectos, y si el tipo y la cantidad de actividades previstas se pueden llevar a cabo en el tiempo previsto.
- Si la lógica vertical del Marco Lógico del proyecto es coherente.
 - Las actividades son suficientes y necesarias para obtener los resultados previstos (componentes).
 - Los resultados previstos (componentes) son los suficientes y necesarios para obtener el propósito.
 - El propósito es el adecuado para contribuir al fin último.
- Si la lógica horizontal del Marco Lógico del proyecto es apropiada.
 - Las actividades tienen metas cuantitativas, los medios necesarios, fuentes de información e hipótesis (supuestos) especificados.
 - Los resultados previstos (componentes), propósito y fin del proyecto cuentan con los indicadores adecuados, las fuentes de información necesarias, e hipótesis (supuestos) definidos.

Efectividad

- Si se han logrado los objetivos de la intervención del proyecto, a nivel de actividades y componentes.
- En caso que no se haya logrado, cuáles son los motivos que explican esta situación; y en caso que sí, identificar los factores críticos de éxito atribuibles a la intervención del proyecto.
- Si los servicios planificados fueron entregados y recibidos adecuada y efectivamente.
- Si los supuestos y riesgos fueron inválidos, o si no se tomaron en cuenta otros factores externos, y si la institución ejecutora fue flexible para atender cambios del entorno.

Eficiencia

- Si los recursos / insumos utilizados (tiempo, dinero) han sido los previstos inicialmente.
- La relación entre los recursos / insumos utilizados y las actividades realizadas / resultados obtenidos por el proyecto.
- Justificación del costo de los servicios y análisis comparativo con el mercado local.
- Manejo y gestión del proyecto y de la información generada por parte de la institución ejecutora.

- Calidad del monitoreo del proyecto y los mecanismos incorporados.

Efectos

- Si se han logrado las metas de los resultados esperados del proyecto, para cada uno de sus componentes.
- Establecer los factores críticos de éxito (o no éxito) que explican que el nivel de logro haya sido satisfactorio (o no); tanto aquéllos atribuibles a la gestión de la institución ejecutora como a los supuestos de intervención.
- Si los proyectos han generado otro tipo de efectos sociales, económicos, ecológicos, no previstos en el diseño original (es decir, externalidades).

Aproximación al impacto

- Si se estima que el proyecto está en condiciones de cumplir con su propósito.
- Si se estima que el proyecto está en capacidad de contribuir a su fin último.

Aproximación a la sostenibilidad

- Si se estima que el proyecto está en condiciones de lograr la perdurabilidad de los beneficios de su intervención, expresado en términos de formación de capacidades locales, apropiación del conocimiento y la tecnología de los proyectos por actores e instituciones locales, arreglos institucionales (Estado, sector privado) para dar continuidad al proyecto, obtención de nuevo financiamiento.
- La sostenibilidad financiera, por ejemplo, si los productos y servicios provistos por el proyecto generaron beneficios que incentivan a los beneficiarios a seguir adquiriéndolos por su propia cuenta.
- La capacidad organizacional e institucional, analizando el grado de compromiso de los beneficiarios y de sus organizaciones con el proyecto y si estas condiciones favorecen su sostenibilidad.
- La relación de los objetivos del proyecto con las políticas locales, regionales y nacionales.

Asociación y coordinación

- El valor de las relaciones institucionales y organizaciones desarrolladas para el alcance los resultados del proyecto.

Replicabilidad

- Si el proyecto posee las características como para ser considerado una iniciativa con potencial de ser ampliado y replicado en otros territorios.
- Establecer las condiciones necesarias en otros lugares para que el proyecto sea replicado con éxito.

Anexo 2. Guías de entrevistas y guías de grupos focales.

I. GUIA DE ENTREVISTAS A REPRESENTANTES DE LA UNIDAD EJECUTORA

Eficacia

- ¿Cuáles son las actividades críticas del proyecto, es decir, aquéllas imprescindibles para el logro de resultados?
- ¿Se logró llevar a cabo todas estas actividades de acuerdo a lo previsto?
- En caso que no se haya logrado, cuáles son los motivos que explican esta situación; y en caso que sí, identificar los factores críticos de éxito atribuibles a la intervención del proyecto.
- ¿Las metodologías de capacitación empleadas han sido las adecuadas a las características de la población objetivo?
- ¿Las metas según género han sido alcanzadas?
- ¿Se han desarrollado acciones en cuanto a la promoción de la IOHM, por ejemplo, en la difusión del proyecto y los talleres de capacitación?
- ¿La UE tenía experiencia previa en la ejecución de proyectos y/o actividades con impacto positivo en las mujeres? ¿Contaba la UE con algún especialista en asuntos sociales y de género o alguna instancia especializada dentro de la organización? ¿Cuántas personas conformaban la UE y de ellas cuántas eran mujeres
- ¿La gestión del proyecto (organización, sistema de seguimiento y monitoreo, bases de datos) ha sido adecuada para ejecutar los componentes y actividades previstas?
- ¿De qué manera participaron la población local, autoridades y/o otras instituciones en el diseño y durante la ejecución del proyecto?
- ¿De qué manera se dio la coordinación y retroalimentación entre la UE y FONDOEMPLEO? ¿Qué aspectos relativos a la manera de operar de FONDOEMPLEO (mecanismos de convocatorias, criterios para la ejecución de los proyectos, transferencia de recursos, supervisión, otros) contribuyeron favorablemente o limitaron a la consecución de metas del proyecto?
- ¿Se cumplieron los supuestos y riesgos de intervención del proyecto? En caso alguno no se haya cumplido, ¿qué implicancias tuvo?
- ¿Hubo alguna modificación importante en el proyecto durante su ejecución? ¿Por qué?

Eficiencia

- ¿En algunas de las actividades críticas se gastó más de lo previsto? ¿menos de lo previsto? ¿Por qué?
- ¿Los costos unitarios por actividades críticas guardan relación con los insumos utilizados y con los costos promedios en las zonas de intervención?
- ¿Hubo retrasos en el inicio de la ejecución financiera del proyecto? ¿Por qué?
- ¿Los aportes de las contrapartidas han sido oportunos y en las cantidades previstas?
- En función del nivel de ejecución financiera identificada, establecer los factores críticos que explican que el avance haya sido satisfactorio (o no); tanto aquéllos atribuibles a la gestión de la unidad ejecutora como a los supuestos de intervención.

Efectos

- ¿Se han logrado las metas de los resultados esperados del proyecto, para cada uno de sus componentes?
- Establecer los factores críticos de éxito (o no éxito) que explican que el nivel de logro haya sido satisfactorio (o no); tanto aquéllos atribuibles a la gestión de la institución ejecutora como a los supuestos de intervención.
- ¿Estima que el proyecto puede generar alguna externalidad (es decir, no prevista en el diseño original) positiva o negativa para la población beneficiaria o no beneficiaria en términos sociales, económicos, ecológicos?

Aproximación al impacto

- ¿Estima que el proyecto está en condiciones de cumplir con su propósito?
- ¿Estima que el proyecto está en capacidad de contribuir a su fin último?

Aproximación a la sostenibilidad

SOCIAL

- ¿Estima que el proyecto está en condiciones de lograr la perdurabilidad de los beneficios de su intervención?
- ¿El proyecto está generando las capacidades necesarias para que los beneficiarios/as puedan continuar obteniendo los beneficios propuestos en el proyecto?
- ¿El proyecto ha previsto arreglos institucionales para la continuación de las actividades del proyecto? ¿Se ha previsto (Estado, sector privado) para la obtención de nuevo financiamiento que permitan la sostenibilidad de los logros del proyecto? ¿con quiénes?
- ¿Existen políticas públicas locales o regionales que favorezcan la perdurabilidad de los beneficios del proyecto?

ECONOMICA

- ¿Estima que el proyecto está en condiciones de generar, entre sus beneficiarios, una apropiación del conocimiento, tecnología, prácticas productivas, asociativas, u otras capacidades en la población o instituciones locales, de tal manera que puedan perdurar los beneficios del proyecto aún sin que éste continúe?
- ¿La población objetivo ha establecido las relaciones y capacidades de negociación necesarias para establecer adecuados vínculos con el mercado, con proveedores, con proveedores de servicios que permitan la sostenibilidad?

ECOLOGICA

- ¿Cuál es impacto de la tecnología propuesta por el proyecto sobre el medio ambiente y biodiversidad?

Replicabilidad

- ¿El proyecto posee las características como para ser considerado una iniciativa con potencial de ser ampliado y replicado en otros territorios?
- ¿Cuáles son las condiciones necesarias en otros lugares para que el proyecto sea replicado con éxito?

II. GUIA DE ENTREVISTAS A REPRESENTANTES DE INSTITUCIONES CO EJECUTORAS

Sobre el diseño del proyecto

- ¿Considera que el diseño del proyecto se adecúa a la problemática de la población objetivo y de las zonas de intervención?
- ¿Cómo participó su institución en el rediseño de los componentes del proyecto?
- Para el futuro: ¿Cuáles elementos modificaría? y ¿por qué? ¿Cuáles elementos mantendría? ¿Cuáles elementos agregaría o eliminaría? y ¿por qué?

Sobre el co-financiamiento y colaboración

- ¿Por qué eligió a la institución ejecutora para cofinanciar el proyecto?
- ¿Cuánto fue el co-financiamiento por parte de su institución?
- ¿El apoyo por parte de su institución, fue dirigido a un segmento especial de la población objetivo?
- Su institución, ¿estaría interesada en establecer una alianza de trabajo de más largo plazo u otras zonas, con la Unidad Ejecutora y/o con municipios, asociaciones, etc.?
- ¿Cuáles otros programas de la zona apoyan a la misma población objetivo?

Sobre el proceso de ejecución y la eficiencia

- ¿Qué factores o sucesos considera que facilitaron o limitaron el proceso de implementación del proyecto, en sus diferentes componentes?
- ¿Qué se podría hacer mejor o en forma más eficiente?
- ¿Qué otro tipo de información y/o análisis deberían contener los informes periódicos que envía la UE?

III. GUIA DE ENTREVISTAS A INFORMANTES CLAVE³

Sobre la Unidad Ejecutora

- ¿Cuánto conoce a la UE, su labor y metodología de intervención?
- ¿Cuál es su opinión sobre el trabajo y reconocimiento de la UE en la zona?

Sobre el Proyecto y otros programas

- ¿Hay otros programas públicos o privados de generación de empleo juvenil en la zona?
- ¿Hay coordinación entre ellos, y con el Proyecto

- ¿Cree que el Proyecto tiene elementos novedosos o validados que se puedan replicar o ampliar en la misma zona, zonas aledañas o la región?

Sobre los efectos y perspectivas de impacto del Proyecto

- ¿Cree que hay un reconocimiento (mucho, regular, poco) de los efectos del Proyecto en la zona?
- ¿Cuál es su apreciación sobre el impacto que podría tener el Proyecto? ¿Qué faltaría para lograr un mayor impacto?

Recomendaciones para mejorar el Proyecto y la intervención de FONDOEMPLEO

³ Por ejemplo, el subgerente o encargado del Área de Desarrollo Económico de los municipios locales o del GORE, empresarios o miembros de la Cámara de Comercio de la región, miembros del jurado calificador de los concursos dirigido a los beneficiarios, etc.

IV. GUIA DE PREGUNTAS EN GRUPOS FOCALES DE BENEFICIARIOS

- Motivaciones al iniciar el proyecto y motivaciones actuales
- Expectativas al iniciar el proyecto y satisfacción con los servicios recibidos
- Percepción sobre la calidad y relevancia de los servicios recibidos
- Principales efectos que ha tenido el proyecto en sus vidas (personal, profesional)
- Sugerencias o mejoras para un proyecto futuro similar
- Situación laboral al iniciar el proyecto y actual
- Actuales necesidades o limitaciones como buscador de empleo, como trabajador dependiente, o en su propio negocio
- Perspectivas futuras: ¿trabajo dependiente?, ¿autoempleo?, ¿estudios?
- Posibilidades que ofrece la región, provincia o distrito para poder concretar estas perspectivas
- Apoyo de la familia y de las autoridades locales

Anexo 3. Índice del ELB y EEF planteado por FONDOEMPLEO

Resumen Ejecutivo

- ☒ Abreviaturas
- ☒ Introducción
- ☒ Caracterización del proyecto financiado por FONDOEMPLEO
- ☒ Metodología del Estudio
- ☒ Análisis de los resultados (a nivel de cada uno de los actores identificados)
- ☒ Conclusiones y recomendaciones
- ☒ Bibliografía
- ☒ Anexos

El Resumen Ejecutivo debe explicar los objetivos y los componentes del proyecto financiado por FONDOEMPLEO, la metodología del estudio de evaluación (actores evaluados, instrumentos aplicados, diseño muestral, limitaciones metodológicas), los principales resultados de la evaluación a nivel de los beneficiarios y de la IE y, las limitaciones y potencialidades que enfrentó el proyecto durante la ejecución. El Resumen Ejecutivo no debe ser mayor a 3 páginas.