



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

**Consultoría para el desarrollo de la:**

---

**Evaluación Final del Proyecto  
“PROMOCIÓN Y FORTALECIMIENTO DE  
EMPREDIMIENTOS JUVENILES SOSTENIBLES  
EN LAS PROVINCIAS TUMBES Y ZARUMILLA -  
REGIÓN TUMBES”**

---

**Informe Final**

**INTERSOCIAL**  
**Septiembre, 2014**



## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
1. EL PROYECTO.....	3
2. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN.....	9
2.1. Objetivos.....	9
2.2. Alcance de la evaluación.....	9
2.3. Metodología de recojo de información.....	11
3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.....	15
3.1. Relevancia del Proyecto.....	15
3.2. Efectividad.....	17
3.3. Asociación y coordinación.....	31
3.4. Sostenibilidad.....	32
4. CONCLUSIONES.....	34
5. RECOMENDACIONES.....	36
6. ANEXOS.....	37
6.1. Diseño muestral de la encuesta.....	37
6.2. Instrumentos de recojo de información.....	37
6.3. Bases de datos de la encuesta.....	37
6.4. Reportes estadísticos de la encuesta.....	37



# **EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO "PROMOCIÓN Y FORTALECIMIENTO DE EMPRENDIMIENTOS JUVENILES SOSTENIBLES EN LAS PROVINCIAS TUMBES Y ZARUMILLA - REGIÓN TUMBES"**

## **INFORME FINAL**

### **INTRODUCCIÓN.**

El presente informe corresponde al último producto de la consultoría EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO "PROMOCIÓN Y FORTALECIMIENTO DE EMPRENDIMIENTOS JUVENILES SOSTENIBLES EN LAS PROVINCIAS TUMBES Y ZARUMILLA - REGIÓN TUMBES", realizado por el equipo consultor de INTERSOCIAL, por encargo del Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo – FONDOEMPLEO.

El Proyecto es ejecutado por el Instituto Peruano de Acción Empresarial – IPAE, en distritos de las provincias de Tumbes y Zarumilla en el departamento de Tumbes, con una población beneficiaria de 150 jóvenes emprendedores(as).

El Proyecto tiene como propósito "Fomentar los emprendimientos juveniles con dificultades de inserción laboral en las provincias de Tumbes y Zarumilla de la Región Tumbes.", a través de cuatro componentes:

- Componente/Resultado 1: Capacitación para el Emprendimiento Juvenil.
- Componente/Resultado 2: Apoyo a la generación de negocios.
- Componente/Resultado 3: Fortalecimiento de la gestión empresarial comercial.
- Componente/Resultado 4: Gestión del proyecto.

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

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

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

- En el primer capítulo se describe de manera resumida la estrategia del Proyecto y sus resultados alcanzados y reportados por el equipo técnico.
- En el segundo capítulo se presenta la metodología aplicada en la evaluación, el cual comprende los objetivos, alcance del estudio, las técnicas e instrumentos de recojo de información y el procedimiento seguido en su aplicación.
- En el tercer capítulo, se desarrolla el análisis de los resultados del estudio. Aquí, los resultados de evaluación se presentan por cada uno de los criterios de



evaluación. Así, el primer aspecto evaluado y reportado corresponde a la Relevancia del Proyecto. En segundo lugar se evalúa la Efectividad del Proyecto para alcanzar sus resultados esperados. Seguidamente se analiza las acciones de asociación y la posibilidad de réplica del Proyecto. Por último, se concluye con la valoración de la Sostenibilidad de los resultados del Proyecto.

- En el cuarto y último capítulo, se presentan las conclusiones finales de la evaluación.



## 1. EL PROYECTO.

La intervención objeto de la presente evaluación corresponde a uno de los 19 Proyectos aprobados en el 12° Concurso de FONDOEMPLEO, en la Línea 3 de Promoción y Fortalecimiento de Emprendimientos Juveniles, el Proyecto C-12-33 "PROMOCION Y FORTALECIMIENTO DE EMPRENDIMIENTOS JUVENILES SOSTENIBLES EN LAS PROVINCIAS DE TUMBES Y ZARUMILLA – REGION TUMBES, ejecutado por el Instituto de Desarrollo Regional César Vallejo – IDER CV, en asociación con la Instituto de Educación Superior Pedagógico Público José A. Encinas de Tumbes y el Instituto de Educación Superior Tecnológico 24 de Julio de Zarumilla.

### **Antecedentes.**

El Instituto de Desarrollo Regional César Vallejo – IDER CV, es una ONGD, con más de 20 años de experiencia en la ejecución de proyectos productivos y de desarrollo económico local, en ésta última línea IDER CV se ha especializado en servicios empresariales no financieros para MYPES, jóvenes y mujeres emprendedoras a través de su área de Desarrollo Empresarial y Local.

EL IDER – CV en su trabajo con jóvenes, ha dirigido capacitaciones y asistencias técnicas en la elaboración de Planes de Negocio con fondos de múltiples entidades privadas y públicas; a su vez difunde a través de su staff de profesionales acreditados el manejo de la metodología de promoción empresarial (GIN, ISUN y MESUN<sup>1</sup>) apropiado para el fomento de iniciativas empresariales y su fortalecimiento.

Con el respaldo de su trayectoria laboral en las regiones de la Costa Centro - Norte del Perú (LA LIBERTAD, TUMBES, CAJAMARCA, ANCASH) y su staff de profesionales acreditados en el manejo de herramientas metodológicas apropiadas para la formulación de planes de negocio aplicada a jóvenes, presentó el Proyecto de Promoción y Fortalecimiento de Emprendimientos Juveniles – Región Tumbes a la convocatoria del 2012 de FONDOEMPLEO.

El Proyecto fue aprobado y formalizado mediante convenio firmado entre FONDOEMPLEO e IDER CV en diciembre de 2012.

### **Período de ejecución.**

El Proyecto se ha ejecutado desde el 11 de diciembre del 2012 al 10 de diciembre del 2013, durante un período total de 12 meses, cumpliendo con el plazo estipulado en el convenio con FONDOEMPLEO.

### **Población objetivo.**

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

En la formulación inicial del Proyecto se propone capacitar a un total de 150 jóvenes de diferentes distritos, de zona urbana y rural, de las provincias de Tumbes y Zarumilla.

---

<sup>1</sup> GIN: Genere su Idea de Negocio  
ISUN: Inicie Su Negocio  
MESUN: Mejore Su Negocio



## Estrategia del Proyecto:

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

<b>Estrategia del Proyecto</b>	
<b>Finalidad:</b> Mejora de inclusión social de los Jóvenes de la Región Tumbes y de sus niveles de calidad de vida.	
<b>Propósito:</b> Fomentar los emprendimientos juveniles con dificultades de inserción laboral en las provincias de Tumbes y Zarumilla de la Región Tumbes.	
<b>Indicadores:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- 150 jóvenes capacitados en Metodología CEP'S1, con capacidad de elaboración de PdN2 durante la ejecución del proyecto.</li><li>- 120 planes de negocio de iniciativas empresariales fortalecidos a término del proyecto.</li><li>- 120 jóvenes asistidos en la fase de elaboración de sus PdN, insertados en su propio grupo al final de proyecto.</li><li>- 80 emprendimientos (impedimentos) fortalecidos/mejorados con la implementación de planes de negocios de los jóvenes.</li><li>- 80 jóvenes asesorados en gestión empresarial, financiera y comercial en el funcionamiento de su negocio durante la ejecución del proyecto.</li><li>- 100 emprendimientos o negocios creados, funcionando al término del proyecto.</li><li>- 100 emprendimientos en marcha fortalecidos, funcionando al término del proyecto.</li><li>- 100 planes de negocio cofinanciados con el Fondo de Capital Semilla, inician o fortalecen su implementación durante la ejecución del proyecto.</li><li>- 100 planes de negocios viables con líneas de financiamiento de fuentes privadas.</li></ul>	
<b>Componente 1:</b>	
<b>Resultado:</b> Capacitación para el Emprendimiento Juvenil	<b>Indicadores:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- 150 jóvenes han desarrollado sus capacidades técnicas en CEP'S.</li><li>- 120 jóvenes con planes de negocio formulados como resultado de la capacitación en GIN3 e ISUN4, al término del proyecto.</li><li>- 120 jóvenes asesorados técnicamente ejecutan sus PdN, al final del proyecto.</li></ul>
<b>Actividades:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1.1. Promoción, selección, focalización y acreditación de jóvenes.</li><li>1.2. Capacitación en Planes de Negocio.</li><li>1.3. Asistencia técnica en el diseño de Planes de Negocio.</li></ol>	
<b>Componente 2:</b>	
<b>Resultado:</b> Apoyo a la generación de negocios	<b>Indicadores:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- 80 planes de negocios viables con líneas de financiamiento comprometidas del sector privado con créditos recibidos.</li><li>- 100 planes de negocio cofinanciados con el Fondo de Capital Semilla premiados</li></ul>



Estrategia del Proyecto	
	<p>como ganadores del Concurso y en promedio S/. 1,000 por premio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 100 planes de negocio inician su implementación con capital semilla durante la ejecución del proyecto.</li> <li>- 80 planes de negocio en marcha monitoreados, con acciones de seguimiento en su etapa de implementación y operación de negocios, durante la ejecución del proyecto.</li> <li>- 80 visitas de a la primera semana, los 3 y 6 meses de iniciado el negocio o fortalecido el emprendimiento con capital semilla, crédito o capital propio con fines de reporte y control.</li> </ul>
<p><b>Actividades:</b> 2.1 Concurso de planes de negocio.</p>	
<p><b>Componente 3:</b></p>	
<p><b>Resultado:</b> Fortalecimiento de la gestión empresarial</p>	<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A término del proyecto 80 emprendimientos (MYPES en marcha) fortalecidos implementan planes de mejoras a través de asesorías MESUN5.</li> <li>- A término del proyecto 80 negocios asesorados y asistidos en formalización, gestión empresarial, financiera y comercial en la fase inicial del funcionamiento del negocio durante la ejecución del proyecto.</li> <li>- 01 feria regional de proyectos.</li> <li>- 80 negocios de jóvenes constituidos se articulan a las redes empresariales.</li> </ul>
<p><b>Actividades:</b> 2.1. Emprendimientos MYPES fortalecidos con asesorías en Planes de Mejoras, formalización y gestión empresarial. 2.2. Organización de feria de proyectos. 2.3. Intercambio de Experiencias.</p>	

### Desarrollo de la intervención<sup>2</sup>.

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

#### Componente 1: Capacitación para el emprendimiento juvenil.

En este componente, se realizaron las siguientes actividades.

- Promoción, selección, focalización y acreditación de jóvenes.
  - o Para la convocatoria de los jóvenes se diseñó material publicitario (afiches, trípticos y volantes) con la descripción de las características y requisitos del programa.

<sup>2</sup> En base a los informes presentados por el equipo técnico del Proyecto.



- Una vez convocado se procedió con las 04 charlas informativas y de sensibilización, 2 en Tumbes y 2 en Zarumilla, teniéndose a 180 jóvenes asistentes en Tumbes (134 Hombres – 46 Mujeres) y 103 asistentes en Zarumilla (37 Hombres – 66 Mujeres).
- La modalidad de identificación/focalización empleada fue por límites etarios de los jóvenes, que era de 18 a 29 años, obteniéndose 196 jóvenes emprendedores identificados, de los cuales 121 jóvenes fueron de la provincia de Tumbes y 75 de Zarumilla.
- Posterior a la identificación, se procedió a acreditarlos para su participación efectiva en las capacitaciones a impartir por parte del proyecto; siendo los acreditados los 196 identificados en la etapa anterior, a quienes a su vez se les hizo entrega de certificados.
- Capacitación en planes de negocio.
  - Se editó el manual de capacitaciones con la metodología CEPS-GIN-ISUN, basada en la metodología de capacitación empresarial OIT, el cual fue proporcionado a los Jóvenes seleccionados a las capacitaciones.
  - En cuanto al desarrollo de las capacitaciones, estas se dieron en 2 etapas, una primera con CEPS-GIN y la segunda en los temas del ISUN (Inicie Su Negocio).
  - Las sesiones del CEPS-GIN fueron 10 sesiones, cada una con una duración de 4 horas cada sesión, los cuales se culminaron con un total de 172 jóvenes, siendo 107 de la provincia de Tumbes y 65 de la provincia de Zarumilla.
  - Las sesiones del ISUN también fueron 10 sesiones con 4 horas cada una, obteniéndose un total de 160 beneficiarios (107 de Tumbes y 53 de Zarumilla) que lograron culminar ésta etapa, desertando 12 jóvenes.
- Asistencia técnica en el diseño de planes de negocio.
  - Se realizó asistencias técnicas a los planes de negocio de los jóvenes emprendedores (78 en Tumbes y 72 en Zarumilla).

## Componente 2: Apoyo a la generación negocios.

En este componente, se realizaron las siguientes actividades.

- Concurso de planes de negocio
  - La inscripción de los finalistas de la etapa anterior fueron automáticamente inscritos para el concurso de planes de negocio; es decir, 150 jóvenes inscritos.
  - La sustentación de los planes de negocio para la obtención del Capital Semilla, fue evaluada en 2 etapas, la primera por un 60% de puntaje que consistía la evaluación de los expedientes de los jóvenes y la segunda por un puntaje de 40% que consistió en la sustentación ante un jurado calificador conformado por 4 profesionales de finanzas (2) y negocios (2).
  - Obteniéndose como resultado de la etapa anterior, los ganadores del capital semilla, el cual constaba en un valor monetario de S/. 1000 que se traduce en la adquisición de los ítems considerados en el cuadro de inversiones de los planes de negocios de los jóvenes ganadores del premio.
- Asistencia técnica para la implementación y ejecución de planes de negocio
  - Brindándose asistencia técnica en la ejecución e implementación del plan de negocio de los jóvenes ganadores del capital semilla, que en total fueron 100 jóvenes los ganadores.





### Componente 3: Fortalecimiento de la gestión empresarial.

En este componente, se realizaron las siguientes actividades.

- Emprendimientos fortalecidos con asesorías en temas diversos
  - o Los jóvenes fueron asesorados bajo la guía del MESUN para el fortalecimiento de sus negocios.
  - o Lográndose brindar 80 asesorías en planes de mejora en base a un diagnóstico y sugerencias para el fortalecimiento de las debilidades de los negocios de los jóvenes emprendedores.
  - o Organización de la feria de proyectos
  - o Se hizo muestra de 40 planes de negocio ganadores del concurso del capital semilla en una feria regional.
  
- Intercambio de experiencias
  - o El intercambio de experiencias se dio en dos modalidades.
  - o La primera consistió en 3 reuniones testimoniales con empresarios exitosos.
  - o Un segundo intercambio de experiencias, fue realizado a través de una Mesa de Diálogo con 35 jóvenes ganadores del capital semilla.

### **Resultados del Proyecto.**

El propósito del Proyecto era "Fomentar los emprendimientos juveniles con dificultades de inserción laboral en las provincias de Tumbes y Zarumilla de la Región Tumbes", sobre el cual el equipo técnico ha reportado al término del Proyecto:

- 100 emprendimientos o negocios creados, funcionando al término del proyecto, al respecto se logró la meta al 100%, logrando establecer 100 negocios a través de los Capitales Semilla entregados.
- 120 planes de negocio de iniciativas empresariales fortalecidos a término del proyecto, al respecto se superó la meta en 25%, pues se fortalecieron un total de 150 planes de negocios con asesoramiento personalizado a los jóvenes emprendedores.

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

### Componente 1: Capacitación para el Emprendimiento Juvenil.

- 150 jóvenes han desarrollado sus capacidades técnicas en CEP'S y en elaboración de PdN durante la ejecución del proyecto.
- 120 Jóvenes con planes de negocio formulados como resultado de la capacitación en GIN e ISUN, al término del proyecto.
- 120 jóvenes asesorados técnicamente ejecutan sus PdN, al final del Proyecto.

### Componente 2: Apoyo a la generación de negocios.

- 100 planes de negocios cofinanciados con el Fondo de Capital Semilla premiados como ganadores del Concurso y en promedio S/. 1,000 por premio.
- 100 planes de negocio inician su implementación con capital semilla durante la ejecución del proyecto.
- 80 planes de negocio en marcha monitoreados, con acciones de seguimiento en su etapa de implementación y operación de negocios, durante la ejecución del proyecto.



Componente 3: Fortalecimiento de la gestión empresarial.

- A término del proyecto 80 negocios asesorados y asistidos en formalización, gestión empresarial, financiera y comercial en la fase inicial de funcionamiento del negocio durante la ejecución del proyecto.
- 01 feria regional de proyectos.



## 2. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN.

### 2.1. Objetivos.

#### General.

Evaluar la intervención del Proyecto "PROMOCIÓN Y FORTALECIMIENTO DE EMPRENDIMIENTOS JUVENILES SOSTENIBLES EN LAS PROVINCIAS DE TUMBES Y ZARUMILLA - REGIÓN TUMBES", al final de su proceso de ejecución.

#### Objetivos Específicos.

- OE1. Evaluar la relevancia del Proyecto en relación a la atención de las necesidades y prioridades de la población beneficiaria.
- OE2. Valorar la coherencia y calidad en el diseño del Proyecto, de acuerdo a la metodología del marco lógico.
- OE3. Evaluar los logros del Proyecto en el cumplimiento de objetivos y resultados.
- OE4. Establecer el nivel de sostenibilidad de la intervención, identificando los factores que aseguran y/o ponen en riesgo la continuidad de la propuesta.
- OE5. Analizar las estrategias y acciones de asociación y coordinación con actores locales.
- OE6. Analizar la posible ampliación y replicabilidad de la estrategia de intervención.

### 2.2. Alcance de la evaluación.

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

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

Cuadro 1: Ámbito de la evaluación.

Región	Provincia	Distrito
Tumbes	Tumbes	San Juan de la Virgen, Pampas de Hospital, San Jacinto, La Cruz, Corrales
	Zarumilla	Zarumilla, Aguas Verdes

Fuente: Fichas de Proyectos.

La evaluación abarcó el período total de ejecución del Proyecto, comprendido entre 11 de diciembre del 2012 y el 10 de diciembre del 2013 (12 meses).

#### Criterios de evaluación.

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

- a. Relevancia: Está relacionada con el diseño del proyecto y se refiere a si se establecieron los objetivos correctos de acuerdo a la identificación de los problemas o necesidades reales.
- b. Efectividad. El criterio de la efectividad, en relación al Marco Lógico (ML), es si se lograron los objetivos del proyecto después de su terminación. Esta relación se centra en la relación causal establecida en el ML entre componentes, propósito y fin del proyecto.



- c. **Asociación y Coordinación.** Entendida como el valor de las relaciones institucionales y organizacionales desarrolladas para el alcance de los resultados del proyecto, según la naturaleza de los servicios.
- d. **Sostenibilidad.** Este criterio analiza la probabilidad de que los resultados positivos del proyecto, a nivel de propósito, continúen después de que el financiamiento del proyecto termine.

### Preguntas de la evaluación.

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

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

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



### Asociación y Coordinación

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

### 2.3. Metodología de recojo de información.

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

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

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

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



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

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



Preguntas centrales de la evaluación.	Fuente	Técnica	Instrumento
<p>¿Existen políticas públicas de apoyo que favorecen/garantizan la continuidad de la propuesta? ¿Cuáles? ¿Cómo apoyan o favorecen la continuidad de la propuesta?</p> <p>¿Los actores locales reflejan mejores capacidades para el sostenimiento del proceso de desarrollo promovido por el Proyecto? ¿Cuál es el grado de compromiso de dichos actores con la continuidad de la propuesta? ¿Cuál es el grado de articulación entre dichos actores?</p> <p>¿La población beneficiaria muestra interés y compromiso en continuar la dinámica de desarrollo promovida por el Proyecto? ¿En qué aspectos concretos se refleja?</p> <p>¿Los productos y servicios provistos por el proyecto generaron beneficios que incentivan a los beneficiarios a seguir adquiriéndolos por su propia cuenta? ¿Han previsto los beneficiarios estrategias alternativas para continuar adquiriendo estos servicios? ¿Cuáles?</p>	Alcaldía Municipal	Entrevistas	Guía de entrevistas a autoridades/funcionarios municipales
	Otros actores locales	Entrevistas	Guía de entrevista con actores locales involucrados en el Proyecto.
	Jóvenes beneficiarios	Encuestas	Ficha Socio Económica Laboral de la Línea 3 (FSEL-L3 para evaluación)
	Equipo técnico del Proyecto	Taller	Guía de taller con el equipo técnico del Proyecto
<b>Asociación y Coordinación</b>			
<p>¿Con qué actores locales, públicos o privados, se han mantenido relaciones o coordinaciones para la provisión de servicios?</p> <p>¿Se han establecido alianzas con otros actores presentes en la zona? ¿De qué tipo?</p> <p>¿Qué recursos han aportado los actores involucrados que han contribuido a alcanzar los resultados del Proyecto?</p> <p>¿Cuál es el nivel de involucramiento y apropiación de los actores involucrados con el objetivo del Proyecto?</p>	Equipo técnico del Proyecto	Taller	Guía de taller con el equipo técnico del Proyecto
		Entrevistas	Guía de entrevistas a miembros del equipo técnico del Proyecto.
	DRTPE	Entrevistas	Guía de entrevistas a representantes de la DRTPE
	Alcaldía Municipal	Entrevistas	Guía de entrevistas a autoridades/funcionarios municipales
	Otros actores locales	Entrevistas	Guía de entrevista con actores locales involucrados en el Proyecto.



### Fuentes.

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

- Jóvenes beneficiarios (as)
- Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo (DRTPE).
- Alcaldía Municipal.
- Otros actores locales involucrados en el Proyecto (Consultores externos del Proyecto: Capacitadores y asesores).
- Equipo técnico del Proyecto.

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

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

### Técnicas e Instrumentos

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

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

Informante / Fuente	Técnica	Instrumento o formato	Nº de aplicaciones realizadas
Joven beneficiario(a)	Encuesta	Ficha Socio Económica Laboral de la Línea 3 (FSEL-L3, para evaluación).	61
DRTPE	Entrevista	Guía de entrevista a representantes de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo	1
Alcaldía Municipal		Guía de entrevista a autoridades/funcionarios municipales	0
Equipo técnico del Proyecto		Guías de entrevista a miembros del equipo técnico del Proyecto.	2 (*)
Otros actores locales		Guía de entrevista a capacitadores.	2
		Guía de entrevista a asesores	2 (*)
Documentos del Proyecto	Revisión documental	Ficha de revisión documental.	

En el caso del Proyecto, los asesores fueron los mismos técnicos de campo.

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





### 3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.

#### 3.1. Relevancia del Proyecto.

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

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

Tanto las estadísticas a nivel regional como la información brindada por los diferentes actores entrevistados (DRTPE y el equipo técnico del Proyecto), confirman que la escasez de oportunidades de empleo para los jóvenes es un problema real y creciente en la Región de Tumbes.

De acuerdo a las estadísticas del INEI, la PEA juvenil en la Región estaría conformada por un total de 34,139 jóvenes (cerca del 25% de la PEA regional) de los cuales se encontrarían ocupados 29,331 (86%).

Consecuentemente, la población juvenil desocupada en la Región está conformada por poco menos de 5 mil jóvenes, representando una tasa de desempleo del 14% en dicho grupo poblacional. La población joven desocupada representa el 40% de la población total desocupada a nivel regional.

**Cuadro 5: Estadísticas de empleo regional en el 2013.**

Indicador	En la población total		En los jóvenes de 18 a 29 años	
PET	Total	177,725	Total	44,796
	Hombres	98,104	Hombres	24,992
	Mujeres	79,622	Mujeres	19,804
PEA	Total	137,454	Total	34,139
	Ocupada	125,502	Ocupada	29,331
	Desocupada	11,952	Desocupada	4,808
Tasa de desempleo	8,7%		14,1%	

Fuente: INEI. Encuesta Nacional de Hogares 2013.

Al respecto del desempleo en la población juvenil, los diferentes actores locales entrevistados han coincidido en manifestar que el desempleo juvenil en la Región es un problema creciente y que dicha situación se debe a que las oportunidades laborales (de empleo formal) para los jóvenes en la Región, tanto en el sector público como privado, son cada vez más escasas.

Corroborando lo manifestado por los/as entrevistados/as, las estadísticas laborales disponibles para el año 2013, señalan que la participación de los y las jóvenes en la PEA ocupada de la Región Tumbes ha ascendido ligeramente, de 23% a 26%.

Por su parte, los y las jóvenes beneficiarios/as han manifestado que no es sencillo para ellos/as encontrar trabajo ya sea, temporal o permanentemente, en la ciudad o en sus distritos de residencias.

Adicionalmente, los técnicos de campo señalan que los municipios distritales no desarrollan proyectos en apoyo a los emprendimientos juveniles.



Ante esto, según el representante del DRTPE, el gobierno regional viene promoviendo el empleo en los jóvenes desde la DRTPE y los servicios que brinda la "Ventanilla Única" (Orientación vocacional, asesoría en la búsqueda de empleo, bolsa de trabajo); sin embargo, esto resulta insuficiente.

Por último, actualmente se viene implementando el Programa "Jóvenes a la Obra" orientado a promover la empleabilidad en los jóvenes; sin embargo, según el entrevistado de la DRTPE, el Programa actúa de manera independiente a la DRTPE por lo cual carece de información sobre los resultados del Programa.

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

En cuanto a la coherencia y calidad en la formulación del Proyecto, basándonos en la metodología del marco lógico se observa lo siguiente:

- El análisis de problema se relaciona de manera indirecta con el diagnóstico del Proyecto, particularmente en su identificación del problema central (débil fortalecimiento de emprendimientos juveniles con dificultades para la inserción laboral). No obstante, el diagnóstico ayuda a identificar los posibles problemas de empleabilidad en los jóvenes (presenta el nivel de desempleo) no llega a analizar si éste es un problema generado por la demanda de trabajo (que las empresas no demandan trabajadores o no solicitan más trabajadores lo cual justificaría la autogeneración de empresas) o es un problema de oferta (que los trabajadores que demandan en la empresa no pueden ser ubicados en la región y que justificaría una estrategia de formación y calificación de trabajadores).
- El análisis de causa-efecto en la elaboración del árbol de problemas es correcto, particularmente a nivel de las causas directas. A nivel de los efectos, éstos se podrían sintetizar y dirigirse principalmente a las condiciones de empleabilidad e ingreso laborales y no necesariamente a todos los problemas presentados a nivel del efecto final.
- No se ha presentado un análisis de objetivos a seguir en el proyecto; en lugar de ello se han formulado a groso modo las que serían las alternativas de solución, aunque en ellas no se identifica claramente las relaciones de medios y fines, en concordancia con el árbol de problemas.
- No obstante lo anterior, en la matriz de marco lógico, los componentes identificados se corresponden coherentemente con los factores causales del problema central, mostrando además una relación coherente entre el fin, el propósito y los componentes propuestos.
- Sin embargo, en la matriz de marco lógico, los objetivos han sido definidos a manera de medios y no de fines, con lo cual no se explicita cuáles son los cambios que en concreto se propone el Proyecto, tanto a nivel de propósito como de resultados. A nivel de propósito, y en concordancia con el problema central, el propósito del Proyecto debiera ser la generación de emprendimientos juveniles sostenibles.
- Una definición poco clara de los objetivos limita la definición de los indicadores, los cuales se observan responden en mayor medida a indicadores de logro de actividades y no de resultados. A nivel del propósito se han considerado indicadores que no corresponden a dicho nivel de cambio y que corresponden en su lugar al nivel de resultados. Por otro lado, se proponen indicadores a nivel de fin y que debieran corresponder en realidad al propósito del proyecto.



- La formulación de indicadores cuenta con los componentes necesarios de cantidad, calidad y tiempo; sin embargo, se tiene dos inconsistencias en la formulación de indicadores a nivel de resultados de los componentes: (i) se emplean indicadores de producto para reflejar logros a nivel de resultados o componente (ejemplo, 150 jóvenes capacitados en Metodología CEP'S) y (ii) se emplean un mismo indicador para niveles de cambio diferentes. Cabe rescatar la claridad del orden y/o secuencialidad de actividades en las componentes.
- Las actividades consideradas en cada componente se corresponden adecuadamente con la forma de organizar los componentes del Proyecto y consideran las acciones mínimas necesarias para el logro de los mismos, como es la capacitación, la asistencia técnica y acompañamiento, la facilitación de capital semilla y la promoción y difusión de los negocios.
- Los supuestos del Proyecto son coherentes con los resultados y el propósito del Proyecto, aunque serían insuficientes. Debieron considerarse como supuestos la disponibilidad del joven para asistir a los módulos de capacitación y asesoría, el cumplimiento de los roles esperados por parte de los actores involucrados (identificados en el mapa de actores) y otros de similar índole.

### **3.2. Efectividad.**

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

##### Capacitaciones en planes de negocios.

A lo largo del periodo de implementación del Proyecto, los registros del equipo técnico indican que se ha logrado capacitar a un total de 186 jóvenes, de los cuales, 16 (9%) no completaron el curso y 170 (91%) lograron completar el contenido mínimo del curso.

Esta situación es confirmada por los propios beneficiarios mediante la encuesta aplicada a una muestra del registro de beneficiarios. Al respecto, se verifica que el 97% de jóvenes registrados completaron sus procesos de capacitación, asistiendo a la mayoría de sus sesiones de capacitación programadas. Asimismo, se verifica que existe un 3% que no asistió o faltó a la mayoría de las clases programadas.

Como era esperado, el tema más recordado por los jóvenes capacitados es la formulación de planes de negocios, ya que el 82% de capacitados lo menciona como tema de capacitación. A su vez, los jóvenes también recuerdan los temas vinculados a los aspectos ligados a la gestión del negocio (gestión empresarial, comercial o financiera).

Cabe señalar que para la mayoría de capacitados, los temas de capacitación han contribuido a mejorar sustancialmente sus conocimientos, ya que el 98% de ellos, desconocía totalmente, tenían un conocimiento vago o parcial de los temas de capacitación. Así, lo declaran ellos mismos.

Por tal motivo, la mayoría de los mismos, el 82% de los jóvenes capacitados indican que la capacitación le resultó siendo bastante útil y un 16% de capacitados indicó que le fueron poco útiles. Tan sólo un 2% declararon que las capacitaciones no le fueron útiles; sin embargo, éstos son quienes han faltado a la mayoría de las clases.

Ahora bien, la utilidad principal identificada por los jóvenes tiene que ver con un mayor conocimiento en la concepción y planificación de ideas de negocios (75%) y la posibilidad de elaborar un plan de negocios específico (34%); sin embargo, las capacitaciones no se han logrado consolidar como mecanismo para la implementación y mejora de negocios



propios, ya que sólo el 28% de encuestados la señala como útil para la implementación de su negocio.

**Cuadro 6: Capacitación, conocimiento y utilidad de los temas impartidos por el Proyecto.**

	Femenino		Masculino		Total	
<b>Ha sido capacitado por el Proyecto</b>						
Sí, fue capacitado	3	2%	0	0%	3	2%
Sí, completo toda o casi toda la capacitación	146	94%	30	100%	177	95%
Sí, pero falto a la mayoría de las clases	6	4%	0	0%	6	3%
<b>Total</b>	<b>156</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>186</b>	<b>100%</b>
<b>Temas en los que ha sido capacitado</b>						
Formulación de planes de negocios	137	88%	15	50%	152	82%
Aspectos técnicos del negocio	12	8%	0	0%	12	7%
Gestión empresarial	52	33%	9	30%	61	33%
Gestión comercial	67	43%	9	30%	76	41%
Gestión financiera	15	10%	9	30%	24	13%
Otros	6	4%	9	30%	15	8%
<b>Total</b>	<b>156</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>186</b>	<b>100%</b>
<b>Conocimientos previos de los temas de capacitación</b>						
Sí, ya los conocía bien, no hubo nada nuevo.	3	2%	0	0%	3	2%
Sí, pero parcialmente.	58	37%	15	50%	73	39%
No, solo había escuchado muy vagamente.	21	14%	9	30%	30	16%
No, desconocía mayormente.	73	47%	6	20%	79	43%
<b>Total</b>	<b>156</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>186</b>	<b>100%</b>
<b>Percepción de utilidad de los temas de capacitación</b>						
Sí, bastante	125	80%	27	90%	152	82%
Sí, poco	30	20%	0	0%	30	16%
No fueron útiles	0	0%	3	10%	3	2%
<b>Total</b>	<b>156</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>186</b>	<b>100%</b>
<b>Aspectos en los que fueron útiles los temas de capacitación</b>						
En mejorar mis conocimientos.	122	78%	18	60%	140	75%
En elaborar mi plan de negocios.	55	35%	9	30%	64	34%
En implementar mi idea de negocio.	40	25%	12	40%	52	28%
En mejorar mí negocio ya existente.	18	12%	6	20%	24	13%
Otros	9	6%	9	30%	18	10%
<b>Total</b>	<b>156</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>186</b>	<b>100%</b>

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

En cuanto a la didáctica manejada por los docentes para el aprendizaje de la formulación de planes de negocio, el 90% de los jóvenes al menos concuerdan en que los docentes proporcionaron información clara y precisa del alcance de un plan de negocio, el completo desarrollo del proceso que abarca un plan de negocio con los ejemplos oportunos y absolución de consultas y finalmente fueron sometidos los jóvenes a una evaluación.

**Cuadro 7: Apreciaciones de la didáctica del docente para la capacitación en planes de negocio.**

	Totalmente de acuerdo		Parcialmente de acuerdo		En desacuerdo		Total	
Fue claro y preciso sobre la importancia de elaborar un Plan de Negocios	168	92%	12	7%	3	2%	183	100%
Proporcionó información clara y precisa para la elaboración del PN	171	93%	9	5%	3	2%	183	100%
Participó en todo el proceso de elaboración del PN	162	90%	15	8%	3	2%	180	100%
Daba ejemplos claros y oportunos para la elaboración del PN	162	90%	15	8%	3	2%	180	100%
Resolvía todas las consultas que Ud. Tenía sobre la elaboración del PN	162	90%	15	8%	3	2%	180	100%
Evaluó los aprendizajes adquiridos durante la capacitación	168	93%	9	5%	3	2%	180	100%

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



En opinión de los jóvenes, producto de la didáctica aplicada por los docentes, al menos el 90% de ellos concuerdan en que han asimilados conocimientos para la creación, formalización y alcance del negocio, financiamiento, alcance de la continua capacitación, diagnóstico de un negocio, inserción a nuevos mercados y búsqueda de clientes, gestión, mejora de procesos y otros requerimientos para el negocio.

**Cuadro 8: Apreciaciones de la didáctica del docente para la enseñanza de tópicos de planes de negocio.**

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Total
Me brindó todos los conocimientos necesarios para crear un negocio	168 92%	12 7%	3 2%	183 100%
Me brindó información clara y precisa sobre la importancia de formalizar un negocio	165 92%	12 7%	3 2%	180 100%
Me brindó información clara y precisa sobre como formalizar el negocio	159 88%	18 10%	3 2%	180 100%
Me brindó información sobre cómo buscar financiamiento	162 90%	12 7%	6 3%	180 100%
Me brindó información clara y precisa sobre la importancia de la capacitación	174 97%	3 2%	3 2%	180 100%
Me brindó información clara y precisa sobre cómo identificar las fortalezas y debilidades de un negocio	168 93%	9 5%	3 2%	180 100%
Me brindó información clara y precisa sobre como buscar nuevos clientes y acceder a nuevos mercados	168 92%	12 7%	3 2%	183 100%
Me brindó información y los conocimientos necesarios para identificar las necesidades de mi negocio	162 91%	12 7%	3 2%	177 100%
Me brindó herramientas adecuadas y comprensibles para una mejor gestión de mi negocio	168 93%	9 5%	3 2%	180 100%
Me brindó herramientas adecuadas y comprensibles para mejorar los procesos productivos de mi negocio	165 92%	12 7%	3 2%	180 100%

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

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

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

Al respecto, 96% de los jóvenes indican haber recibido asesorías en la formulación de sus planes de negocios, mientras que un 4% no recibió asesorías.

Entre quienes recibieron las asesorías, todos en general indican que les fue de utilidad, sin embargo, 18% de los jóvenes indican que le fue de poca o nada de utilidad.

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

	Femenino	Masculino	Total
Acceso a asesoría para formular su plan de negocios			
Sí, recibí asesoría	125 95%	30 100%	156 96%
No recibí	6 5%	0 0%	6 4%
Total	131 100%	30 100%	162 100%



	Femenino		Masculino		Total	
Percepción de utilidad de las asesorías						
Sí, bastante	101	80%	27	90%	128	82%
Sí, poco	24	20%	3	10%	27	18%
Total	125	100%	30	100%	156	100%

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

### Formulación de planes de negocios.

En relación a la formulación de planes de negocios, se constata que la mayoría de jóvenes ha participado en la elaboración de planes de negocios, el 90% de ellos ha elaborado sus planes; mientras que el 10% restante no lo elaboró, principalmente debido a la falta de tiempo (debido particularmente a la búsqueda de trabajo).

Asimismo, se sabe que no todos ellos llegaron a culminar los mismos. Según los informes del equipo técnico, se tiene que 150 jóvenes (80% del total) lograron culminar y presentar sus planes de negocios. Esto coincide con las afirmaciones de los propios jóvenes, el 82% (152) declararon haber culminado sus planes.

Una característica relevante en la elaboración de planes tiene que ver con que la mayoría de ellos (67% de planes elaborados) se orientan a la generación de nuevos negocios, mientras que el 27% restante se dirige al fortalecimiento de uno ya existente. Asimismo, se observa que los planes formulados desarrollan ideas de negocios en 4 sectores económicos, el comercio y el agrícola; la elección de éstos sectores probablemente se sustenten en la escasa o ausencia de barreras al ingreso tales como ciertas habilidades, capital de trabajo entre otros, que puedan requerirlas en otros sectores (p. e. Industrias Manufactureras).

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

	Femenino		Masculino		Total	
Elabora plan de negocios						
Sí, elaboré mi plan de negocios	125	80%	27	90%	152	82%
Sí, pero no termine mi plan de negocios	12	8%	3	10%	15	8%
No elabore mi plan	18	12%	0	0%	18	10%
Total	156	100%	30	100%	186	100%
Tipo de negocio abordado en el plan elaborado						
Para crear un nuevo negocio	101	73%	12	40%	113	67%
Para fortalecer un negocio ya existente	30	22%	15	50%	46	27%
Para fortalecer un negocio familiar ya existente	6	4%	3	10%	9	5%
Total	137	100%	30	100%	168	100%
Giro de negocio abordado en el plan elaborado						
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	24	18%	3	10%	27	16%
Industrias Manufactureras	6	4%	0	0%	6	4%
Comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas	73	53%	21	70%	95	56%
Actividades de alojamiento y servicio de comidas	12	9%	3	10%	15	9%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	0	0%	3	10%	3	2%
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	3	2%	0	0%	3	2%
Otras actividades de servicios	18	13%	0	0%	18	11%
Total	137	100%	30	100%	168	100%

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



### Concursos de planes y capital semilla.

En relación al concurso de planes de negocios, el 98% de los jóvenes presentaron sus planes de negocios formulados al concurso.

Según los registros del Proyecto, los ganadores del capital semilla son un total de 150, cifra que es corroborada aproximadamente por la encuesta a jóvenes.

Entre los ganadores entrevistados, el 33% señala que el premio de S/. 1000 fue insuficiente para la implementación del negocio; mientras que para el 67% de ganadores restantes, este monto le fue insuficiente.

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

	Femenino		Masculino		Total	
Participación en concurso de planes de negocios						
Sí, participó y presentó su plan	134	98%	30	100%	165	98%
No presentó su plan	3	2%	0	0%	3	2%
Total	137	100%	30	100%	168	100%
Ganadores de capital semilla						
Sí, ganó capital semilla	101	75%	27	90%	128	78%
No ganó	34	25%	3	10%	37	22%
Total	134	100%	30	100%	165	100%
El capital semilla fue suficiente						
Sí, fue suficiente	37	36%	6	22%	43	33%
No fue suficiente	64	64%	21	78%	85	67%
Total	101	100%	27	100%	128	100%
Destino del capital semilla						
Lo invirtió en el negocio	101	100%	27	100%	128	100%
Total	101	100%	27	100%	128	100%

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

### Implementación de negocios.

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

Al respecto, según declaraciones de los propios jóvenes, se estima que tan sólo el 80% de quienes formularon planes han implementado el mismo o se encuentran en proceso de hacerlo. Cabe señalar que ello ha sido posible por dos motivos, primero porque parte de este grupo ha recibido el financiamiento del capital semilla y porque otra parte ya contaba con negocios en funcionamiento lo cual ha facilitado el inicio de su plan.

No obstante, de todos modos se observa que existe un número de planes implementados superior a la meta de 131 negocios creados y/o fortalecidos por el Proyecto.

Por otro lado, entre quienes no han logrado implementar sus planes de negocio, el motivo principal es la carencia de recursos económicos para el financiamiento del mismo.

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

	Femenino		Masculino		Total	
Implementación del plan de negocios						
Sí, ya está operando	104	76%	27	90%	131	78%
Sí, recién estoy implementando	3	2%	0	0%	3	2%
No lo he implementado	30	22%	3	10%	34	20%
Total	137	100%	30	100%	168	100%



	Femenino		Masculino		Total	
<b>Acceso a asesoría técnica para implementar tu plan de negocios.</b>						
Sí, recibí asesoría	46	43%	12	44%	58	43%
No recibí	61	57%	15	56%	76	57%
Total	107	100%	27	100%	134	100%
<b>Percepción de utilidad de las asesorías técnicas</b>						
Si, bastante	27	56%	9	75%	37	60%
Si, poco	18	38%	3	25%	21	35%
No	3	6%	0	0%	3	5%
Total	49	100%	12	100%	61	100%
<b>Acceso a asesoría financiera para implementar tu plan de negocios</b>						
Sí, recibí asesoría	104	97%	27	100%	131	98%
No recibí	3	3%	0	0%	3	2%
Total	107	100%	27	100%	134	100%
<b>Percepción de utilidad de las asesorías financieras</b>						
Si, bastante	95	91%	24	89%	119	91%
Si, poco	9	9%	3	11%	12	9%
Total	104	100%	27	100%	131	100%
<b>Motivos para no implementar el plan de negocios</b>						
No tengo recursos económicos					24	89%
Por falta de tiempo / estudios					0	0%
No me interesa implementarlo					0	0%
Requiero más capacitación para implementarlo					0	0%
Otros					3	11%

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

### Promoción comercial de los negocios.

Unas de las acciones complementarias del Proyecto fue la promoción comercial de los negocios apoyados. Al respecto, los jóvenes que lograron implementar su negocio y/o plan de negocios, el 45% declara que su negocio recibió apoyo en promoción y publicidad por parte del Proyecto; sin embargo, 61% de ellos declara que le fue poco útil.

Otra de las actividades complementarias del Proyecto fue el intercambio de experiencias con empresarios exitosos, los cuales sólo el 7% de jóvenes ha logrado participar y que les han servido bastante; ello es coherente con los reportes del equipo técnico quienes aducen haber sostenido una mesa de diálogo con empresarios.

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

	Femenino		Masculino		Total	
<b>Apoyo en promoción y publicidad del negocio</b>						
Sí, recibí apoyo en promoción y publicidad	52	49%	9	33%	61	45%
No recibí apoyo	55	51%	18	67%	73	55%
Total	107	100%	27	100%	134	100%
<b>Percepción de utilidad del apoyo en promoción</b>						
Sí, bastante	24	47%	0	0%	24	39%
Si, poco	27	53%	9	100%	37	61%
Total	51	100%	9	100%	61	100%

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





## Efectos en conocimientos sobre planes de negocios.

A partir de un pequeño test<sup>3</sup> de conocimientos en relación a lo que es un negocio y un plan de negocios, se verifica que las acciones del Proyecto han logrado que el 16% de jóvenes logren asimilar los conocimientos necesarios para la formulación de un plan de negocios, lo cual podría indicar que éstos cuentan con la capacidad suficiente para la formulación de un plan de negocios. Sin embargo, existe un 20% de beneficiarios que no ha logrado desarrollar dicha capacidad esperada.

**Cuadro 14: Nivel de conocimiento de planes de negocio.**

	Femenino		Masculino		Total	
<b>Conoce qué es un negocio</b>						
Proporciona respuestas incorrectas	9	6%	3	10%	12	7%
Proporciona ideas asociada y básicas	34	22%	3	10%	37	20%
Proporciona un concepto aceptable de negocio	107	69%	18	60%	125	67%
Proporciona un concepto correcto de negocio	6	4%	6	20%	12	7%
<b>Total</b>	<b>156</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>186</b>	<b>100%</b>
<b>Conoce qué es un plan de negocio</b>						
Proporciona respuestas incorrectas	34	22%	6	20%	40	21%
Proporciona ideas asociada y básicas	46	29%	9	30%	55	30%
Proporciona un concepto aceptable de negocio	76	49%	15	50%	91	49%
Proporciona un concepto correcto de negocio						
<b>Total</b>	<b>156</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>186</b>	<b>100%</b>
<b>Conoce la utilidad de un plan de negocios</b>						
Para poner en marcha un negocio	58	37%	6	20%	64	34%
Para satisfacer las necesidades de los clientes	46	29%	9	30%	55	30%
Para conseguir más clientes	24	16%	0	0%	24	13%
Otros	27	18%	15	50%	43	23%
<b>Total</b>	<b>156</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>186</b>	<b>100%</b>
<b>Conoce los 9 temas que se abordan en un plan de negocios</b>						
No recuerda/sabe	30	20%	3	10%	34	19%
Recuerda hasta 3 temas abordados en un plan	116	97%	24	89%	140	96%
Recuerda hasta 7 temas abordados en un plan	3	3%	3	11%	6	4%
Recuerda hasta 9 temas abordados en un plan						
<b>Total</b>	<b>149</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>180</b>	<b>100%</b>
<b>Nivel de conocimientos sobre formulación de un plan de negocios</b>						
En Inicio	30	20%	6	20%	37	20%
En Proceso	98	63%	21	70%	119	64%
Logrado	27	18%	3	10%	30	16%
<b>Total</b>	<b>156</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>186</b>	<b>100%</b>

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

## Efectos en empleabilidad.

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

Entre ellas, la menos significativa tiene que ver con la situación de actividad entre los jóvenes. Al respecto, se observa que la tasa de actividad laboral (que tienen trabajo o se encuentran buscando uno) ha disminuido en 4%.

<sup>3</sup> Se realizaron 4 preguntas asociadas a un plan de negocios: (i) ¿Qué es un negocio? (ii) ¿Qué es un plan de negocio? (iii) ¿Para qué sirve un plan de negocios? (iv) ¿Cuáles son las partes o capítulos de un plan de negocios?



Puede notarse que este efecto negativo no es necesariamente atribuible al Proyecto, ya que esta caída se explica particularmente por el descenso de la tasa de actividad en empleos o trabajos dependientes (el porcentaje de jóvenes con ocupaciones dependientes cae en 31%), ámbito sobre el cual el Proyecto no ha tenido una influencia directa<sup>4</sup>.

Por el contrario, aparentemente el Proyecto habría contribuido a atenuar esta caída ya que se observa que la tasa de actividad en trabajos independientes (o negocios) ha pasado de un 32% a un 51%; ámbito sobre el cuál el Proyecto sí ha tenido influencia directa por la promoción de nuevos negocios y el fortalecimiento de los ya existentes. Situación similar se observa en el caso de los jóvenes que poseen los dos tipos de ocupaciones (empleos dependientes y negocios), quienes habrían pasado de un 12% a un 21% del total.

**Cuadro 15: Situación de actividad laboral de los jóvenes beneficiarios(as) según sexo.**

	Base		Final		Cambio
<b>Condición de actividad</b>					
Activo	136	91%	162	87%	-4%
Inactivo	14	9%	24	13%	4%
Total	150	100%	186	100%	
<b>Tipo de actividad</b>					
Con trabajo dependiente	69	46%	27	15%	-31%
Con trabajo independiente	48	32%	95	51%	19%
Con ambos tipos de trabajo	18	12%	40	21%	9%
Inactivo	14	9%	24	13%	4%
Total	150	100%	186	100%	

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

A nivel individual pueden encontrarse evidencias complementarias respecto a los cambios en la situación laboral. En principio, se observa que el 80% de jóvenes mejoraron, pasando de inactivos a activos laborales, el 10% se mantuvieron en su misma condición de actividad y un 10% empeoraron pasando a una situación de inactividad laboral.

Aquí, una vez más, se llega a las mismas conclusiones, este mayor porcentaje de jóvenes que empeoran su situación se concentran en los jóvenes con empleo dependiente que pierden su empleo; mientras que aquellos jóvenes sin empleo o con empleo dependiente que mejoran pasando a un empleo independiente representan el 46%<sup>5</sup>.

**Cuadro 16: Cambios individuales observados en la situación de actividad laboral.**

	Femenino		Masculino		Total	
<b>Condición de actividad</b>						
Pasaron a ser activos	119	76%	30	100%	149	80%
Permanecen activos	12	8%	0	0%	12	7%
Permanecen inactivos	6	4%	0	0%	6	3%
Pasaron a ser inactivos	18	12%	0	0%	18	10%
Total	156	100%	30	100%	186	100%

<sup>4</sup> Posiblemente, el Proyecto puede tener un efecto indirecto en el empleo dependiente, en la medida que, si el Proyecto promueve la generación de negocios o trabajo independiente, puede desalentar el empleo dependiente.

<sup>5</sup> Considerando que los empleos dependientes de los jóvenes son precarios y considerando que el Proyecto promueve la promoción de negocios, se valorará como una mejora al cambio de un empleo dependiente a uno de tipo independiente.



	Femenino		Masculino		Total	
<b>Tipo de actividad</b>						
Dependiente a Dependiente	6	4%	3	10%	9	5%
Dependiente a Independiente	40	25%	6	20%	46	25%
Dependiente a Ambos	18	12%	3	10%	21	11%
Dependiente a Inactivo	12	8%	0	0%	12	7%
Independiente a Dependiente	9	6%	0	0%	9	5%
Independiente a Independiente	30	20%	9	30%	40	21%
Independiente a Ambos	6	4%	0	0%	6	3%
Independiente a Inactivo	6	4%	0	0%	6	3%
Ambos a Dependiente	3	2%	0	0%	3	2%
Ambos a Independiente	0	0%	3	10%	3	2%
Ambos a Ambos	6	4%	6	20%	12	7%
Inactivo a Dependiente	6	4%	0	0%	6	3%
Inactivo a Independiente	6	4%	0	0%	6	3%
Inactivo a Inactivo	6	4%	0	0%	6	3%
<b>Total</b>	<b>156</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>186</b>	<b>100%</b>
<b>Mejora en tipo de actividad</b>						
Mejora	76	49%	9	30%	85	46%
Se mantiene activo	43	27%	18	60%	61	33%
Se mantiene inactivo	6	4%	0	0%	6	3%
Empeora	30	20%	3	10%	34	18%
<b>Total</b>	<b>156</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>186</b>	<b>100%</b>

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

### En el empleo dependiente.

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

En este grupo, vemos que el nivel de actividad ha descendido considerablemente, la tasa de actividad cayó de 58% a un 20%, es decir, cayó 39%. Sin embargo, esta situación, como ya se explicó previamente, no responde directamente a los efectos del Proyecto.

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

- Empleos informales (79% no tenía contratos).
- Empleos en negocios familiares (95%) o empresas pequeñas (3%).
- No contar con beneficios sociales (97% no contaban con seguro de ESSALUD y 97% no accedían al sistema de pensiones).
- Empleos de jornadas incompletas (en promedio trabajaban 33 horas semanales, poco más de media jornada de trabajo).
- Empleos con ingresos bajos (en promedio, perciben 388 soles, monto bastante inferior a la remuneración mínima vital).

De otro lado, en aquellos que aún se encuentran como empleados vemos que las condiciones de empleo han cambiado ya que, ahora trabajan 4 horas más a la semana, perciben un ingreso promedio mayor en 13%.



**Cuadro 17: Situación de trabajo dependiente en los jóvenes beneficiarios(as) según sexo.**

	Base		Final		Cambio	
<b>Tenencia de trabajo dependiente</b>						
Tiene	88	58%	37	20%	-39%	
No tiene	62	42%	149	80%	39%	
Total	150	100%	186	100%		
<b>Jornada de trabajo semanal</b>						
N° promedio de horas trabajadas	33		37		13%	
<b>Ingresos mensuales</b>						
Monto promedio de pago mensual	388		439		13%	
<b>Lugar de trabajo</b>						
En la chacra / negocio familiar sin pago alguno	2	3%	0	0%	-2	-3%
En un hogar	16	18%	6	18%	-10	0%
en una empresa privada	44	50%	3	9%	-41	-41%
En una institución del sector público	12	13%	6	18%	-6	5%
Otros	14	16%	18	55%	4	39%
Total	88	100%	34	100%	-54	0%
<b>Tipo de contrato</b>						
Contrato indefinido, permanente	0	0%	3	8%	3	8%
Contrato a plazo fijo	2	3%	0	0%	-2	-3%
Convenio de Formación Laboral Juvenil	2	3%	0	0%	-2	-3%
Locación de Servicios, Servicios No Personales	5	5%	3	8%	-2	3%
Otro	7	8%	9	25%	2	17%
No Sabe	2	3%	3	8%	1	5%
Sin contrato	69	79%	18	50%	-51	-29%
Total	88	100%	37	100%	-51	0%
<b>Personal en el centro laboral</b>						
Menos de 10 personas	83	95%	30	83%	-53	-12%
De 10 a 20 personas	2	3%	0	0%	-2	-3%
Más de 20 personas	2	3%	6	17%	4	14%
Total	88	100%	37	100%	-51	0%
<b>Beneficios sociales</b>						
Accede a ESSALUD	2	3%	6	17%	4	14%
Accede a AFP	0	0%	0	0%	0	0%
Accede a ONP	2	3%	3	8%	1	5%

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

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

- 48% de jóvenes beneficiarios han abandonado trabajos dependientes.
- 10% de jóvenes beneficiarios han pasado a ser trabajadores dependientes.

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

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



**Cuadro 18: Cambios individuales observados en la situación de trabajo dependiente.**

	Femenino		Masculino		Total	
<b>Cambios en la situación</b>						
Permanece dependiente	15	10%	3	10%	18	10%
Dejó de ser dependiente	70	45%	18	60%	88	48%
Ahora es dependiente	18	12%	0	0%	18	10%
Permanece como no dependiente	52	33%	9	30%	61	33%
Total	156	100%	30	100%	186	100%
<b>Cambios significativos en la jornada de trabajo (a/).</b>						
Mantiene su jornada laboral	12	80%	0	0%	12	67%
Aumento su jornada laboral	3	20%	3	100%	6	33%
Total	15	100%	3	100%	18	100%
<b>Cambios significativos en los ingresos mensuales (b/).</b>						
Mantiene su rango salarial	12	80%	0	0%	12	67%
Disminuyó su rango salarial	3	20%	3	100%	6	34%
Total	15	100%	3	100%	18	100%

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

### En la generación de negocios.

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

Al respecto, vemos que el porcentaje de jóvenes se ha incrementado de un 45% a un 72%, lo cual significa una presencia de 134 jóvenes con negocios al término del proyecto.

Tomando en cuenta que:

- El Proyecto ha desarrollado acciones orientada al fortalecimiento de capacidades en la generación de negocios juveniles
- Los ingresos brutos mensuales se ha incrementado en 66%; sin embargo, el ingreso neto percibido, asciende a sólo S/. 412 soles.

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

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

	Base		Final		Cambio
<b>Tenencia de negocios</b>					
Tiene	67	45%	134	72%	28%
No tiene	83	55%	52	28%	-28%
Total	150	100%	186	100%	
<b>Jornada de trabajo semanal</b>					
N° promedio de horas trabajadas	41		54		32%
<b>Ingresos brutos mensuales</b>					
Monto promedio de pago mensual	704		1,168		66%
<b>Ingresos netos mensuales</b>					
Monto promedio de pago mensual	315		412		31%

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



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

- 39% de jóvenes beneficiarios han iniciado sus negocios.
- 10% de jóvenes beneficiarios han abandonado sus negocios.

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

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

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

	Femenino		Masculino		Total	
<b>Cambios en la situación</b>						
Permanece con negocio	43	27%	18	60%	61	33%
Dejó el negocio	18	12%	0	0%	18	10%
Ahora tiene negocio	64	41%	9	30%	73	39%
Permanece sin negocio	30	20%	3	10%	34	18%
<b>Total</b>	<b>156</b>	<b>100%</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>	<b>186</b>	<b>100%</b>
<b>Cambios en la jornada de trabajo</b>						
Aumentó su jornada laboral	9	23%	9	50%	18	32%
Mantiene su jornada laboral	27	69%	6	34%	33	58%
Bajó su jornada laboral	3	8%	3	17%	6	10%
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>101%</b>	<b>57</b>	<b>100%</b>
<b>Cambios en los ingresos netos mensuales</b>						
Aumentó su rango salarial	18	46%	6	33%	24	43%
Mantiene su rango salarial	18	46%	6	34%	24	43%
Disminuye su rango salarial	3	8%	6	34%	9	15%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>	<b>18</b>	<b>101%</b>	<b>58</b>	<b>101%</b>

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

### Características de los negocios promovidos

Los negocios que el Proyecto ha promovido se orientan a giros vinculados principalmente a los sectores Comercio y Actividades Inmobiliarias, Empresariales o de Alquiler, los negocios en ambos sectores representan el 77% del total.

En la mayoría de los negocios (86%) están bajo la propiedad exclusiva de los beneficiarios(as). Mientras que el 14% restante están constituidos en sociedad con socios familiares.

**Cuadro 21: Giros de los negocios.**

	Base		Final	
<b>Sector del negocio</b>				
Agricultura Ganadería Caza Y Silvicultura	5	7%	3	2%
Construcción	2	3%	0	0%
Comercio	42	62%	70	52%
Hoteles Y Restaurantes	12	17%	18	14%
Actividades Inmobiliarias, Empresariales Y De Alquiler	7	10%	34	25%
Otras Activ. De Servicios Comunitarias, Sociales Y Personales	0	0%	9	7%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>	<b>134</b>	<b>100%</b>
<b>Socios del negocio</b>				
Soy el único dueño	51	76%	113	86%
Tengo socios familiares	14	21%	18	14%
Tengo socios que no son familiares	2	3%	0	0%
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>	<b>131 (*)</b>	<b>100%</b>

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

(\*) Tres negocios no registraron información.



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

En relación a los documentos de registro e inscripción, vemos que el 86% de los jóvenes con negocios tiene RUC; sin embargo, es preciso señalar que parte de ellos cuentan con RUC como profesional independiente y no necesariamente para el giro del negocio.

También se observa que el 14% poseen Licencia de Funcionamiento y un 28% que cuentan con Inscripción en SUNARP y Libros contables.

En relación al acceso a beneficios sociales, se ha mejorado ligeramente el acceso a beneficios sociales a dueños (14% ESSALUD) y trabajadores (2% ESSALUD) de los negocios.

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

**Cuadro 22: Nivel de formalización de los negocios.**

	Base		Final	
<b>Tipo de negocios</b>				
Sin registro formal o en entidades públicas	58	86%	0	0%
Persona natural con negocio	7	10%	12	9%
E.I.R.L.	2	3%	3	2%
Otro	0	0%	119	89%
Total	67	100%	134	100%
<b>Tenencia de registros e inscripciones en instancia públicas</b>				
RUC	9	13%	18	13%
Inscripción en SUNARP	0	0%	3	2%
Libros contables	0	0%	3	2%
Licencia de funcionamiento	0	0%	3	2%
Total	67	100%	134	100%
<b>Tenencia de instrumentos de gestión</b>				
Registro de ventas e ingresos	12	18%	43	32%
Registro de compras (egresos)	9	13%	12	9%
Cuenta bancaria	2	3%	3	2%
Cuenta de correo electrónico	2	3%	3	2%
Total	67	100%	134	100%
<b>Acceso a beneficios sociales.</b>				
El emprendedor accede a EsSalud	5	7%	18	13%
Sus trabajadores acceden a EsSalud	7	10%	3	2%
El emprendedor accede a Sistema de pensiones	0	0%	9	7%
Sus trabajadores acceden a Sistema de pensiones	5	7%	0	0%
Total	67	100%	134	100%

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

En relación al acceso del financiamiento, se estima que el 95% de negocios se ha financiado exclusivamente con recursos propios, mientras que el 18% ha complementado o utilizado recursos de cajas municipales.

Aquellos que han utilizado préstamo de terceros (bancos, cajas, financieras, etc.) representan el 5%.



**Cuadro 23: Modalidades de financiamiento en el último año**

	Base		Final	
<b>Fuentes de financiamiento utilizados</b>				
Recursos propios	32	48%	116	87%
Recursos de familiares/amigos	28	42%	0	0%
Préstamos de bancos	9	13%	6	4%
Préstamos de cajas municipales	2	3%	21	16%
Préstamos de ONG	0	0%	3	2%
Total	67	100%	134	100%

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

Los principales clientes de los negocios implementados son consumidores finales (ya sean familiares, vecinos o terceras personas), el 59% de emprendedores le venden solamente a este tipo de clientes. Mientras que un 32% también logra vender a intermediarios (mayoristas/ambulantes), el 5% vende a instituciones (empresa / estado) y 5% a otros tipos de clientes.

Se puede apreciar que existe cierta orientación de los negocios a vender a familiares/amigos/vecinos, ya que el 91% le vende solamente a este tipo de clientes.

**Cuadro 24: Clientes atendidos.**

	Base		Final	
<b>Tipos de clientes</b>				
Consumidores finales	53	79%	79	59%
Intermediarios (mayoristas y ambulantes)	9	14%	43	32%
Instituciones (empresas y estado)	0	0%	6	5%
Otros	5	7%	6	5%
Total	67	100%	134	100%
<b>Clientes principales</b>				
Aambulantes	9	13%	37	28%
Mayoristas	0	0%	6	4%
Consumidores individuales	46	69%	34	25%
Empresa de más de 10 trabajadores	0	0%	3	2%
Estado	0	0%	3	2%
Familiares/amigos/vecinos	48	72%	119	89%
Otro	5	7%	3	2%
Total	67	100%	134	100%
<b>Acceso a beneficios sociales.</b>				
El emprendedor accede a EsSalud	5	7%	18	13%
Sus trabajadores acceden a EsSalud	7	10%	3	2%
El emprendedor accede a Sistema de pensiones	0	0%	9	7%
Sus trabajadores acceden a Sistema de pensiones	5	7%	0	0%
Total	67	100%	134	100%

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

El lugar de operación más frecuente es la propia vivienda del joven emprendedor, el 73% tiene su negocio operando en su vivienda. También se observa que un 7% opera en locales diferente en la vivienda y un 7% vende en los domicilios de los clientes.

La principal motivación para elegir el lugar de ubicación de los negocios por parte de los jóvenes, tienen que ver con la cercanía a las viviendas, así lo manifiesta el 72% de emprendedores(as), ello indicaría que prima la facilidad de operación del negocio frente a otros criterios de mercado (presencia de clientes, competidores, etc.).





Se estima que en estos lugares, los jóvenes emprendedores tienen que competir con un promedio de 2 negocios similares.

**Cuadro 25: Ubicación y competencia de los negocios.**

	Base		Final	
<b>Ubicación del negocio</b>				
Taller o local comercial dentro de la vivienda	46	69%	98	73%
Local en un establecimiento diferente a la vivienda	7	10%	9	7%
En la vía pública, sin puesto fijo	7	10%	3	2%
En la vía pública, puesto fijo	2	3%	0	0%
Puesto fijo/improvisado en mercado de abastos	0	0%	6	5%
En el domicilio de los clientes	5	7%	9	7%
Otros	0	0%	9	7%
Total	67	100%	134	100%
<b>Clientes principales</b>				
Vivo aquí o está muy cerca de mi casa	58	86%	95	72%
Es una zona muy céntrica y comercial	2	3%	15	12%
Los clientes están cerca	2	3%	6	5%
Varias empresas del mismo rubro se ubican aquí	2	3%	0	0%
Otros	2	3%	15	12%
Total	67	100%	131	100%
<b>Competencia presente.</b>				
N° de negocios similares	5		2	

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

En relación a los planes de futuro de los negocios, los emprendedores concentran sus expectativas en la expansión de la producción/ventas (91%), ampliación o adquisición de un local (47%), la creación/comercialización de nuevas líneas de productos (12%) y la adquisición de mayor maquinaria (7%).

**Cuadro 26: Expectativas a futuro para el negocio.**

	Base		Final	
Expandir la producción	37	55%	119	91%
Crear nuevas líneas de productos	37	55%	15	12%
Ampliar o comprar un nuevo local	18	28%	61	47%
Contratar más trabajadores	5	7%	0	0%
Comprar más maquinaria	7	10%	9	7%
Otro	25	38%	3	2%
Total	67	100%	131	100%

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

### 3.3. Asociación y coordinación.

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

Las entrevistas al equipo técnico señalan que el Proyecto se implementó sin el involucramiento estratégico de actores clave como la DRTPE y con escaso apoyo de los gobiernos locales, situación que ha sido corroborada por el Subdirector de Empleo de la DRTPE quién señaló que se desconocía del Proyecto ejecutado por IDER CV y que, hasta el momento de la entrevista, no tenía ninguna información sobre el mismo.

De otro lado, de acuerdo a los informes del Proyecto y a la información brindada en las entrevistas al equipo técnico, el Proyecto sí ha logrado contar y coordinar el apoyo logístico de un conjunto de instituciones locales; sin embargo, estas coordinaciones han versado principalmente en la utilización de sus ambientes para la ejecución de las actividades de



convocatoria (colocar afiches y realizar charlas) y capacitación (los talleres programados) del Proyecto. Algunas de las instituciones con las que se coordinó tal apoyo fueron:

- Municipio Provincial de Zarumilla.
- Centro de Educación del Distrito de Uña de Gato.
- Instituto de Educación Superior Pedagógico Público José A. Encinas de Tumbes.
- Instituto de Educación Superior Tecnológico 24 de Julio de Zarumilla.

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

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

De esta manera, su inclusión y aporte directo de recursos de estas instituciones, ha posibilitado el cumplimiento de las metas de capacitación en los plazos establecidos.

### **3.4. Sostenibilidad.**

---

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

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

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

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

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

Un factor importante que cuestiona la sostenibilidad de los negocios tiene que ver con que muchos de ellos se ubican en sus lugares de residencia que se caracterizan por ser pueblos de la zona rural con una cantidad limitada de consumidores o demandantes.

Aunque es incierto saber si los negocios dejarán de funcionar a causa de lo anterior, lo más seguro es que el negocio tendrá limitaciones para su crecimiento futuro y su consolidación como una fuente atractiva de empleo e ingresos suficientes para la mantención de una familia.

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

Las manifestaciones de los entrevistados/as indican que no existen iniciativas a nivel regional a favor del desarrollo de los negocios, más aún ninguna de estas se orienta o



prioriza concretamente a los jóvenes. Para el Sub Director de Empleo de la DRTPE de Tumbes, los jóvenes no son un grupo poblacional prioritario en la gestión del actual Gobierno Regional y de los Gobiernos Locales.

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

Por su parte, la DRTPE enfoca sus iniciativas en la promoción del empleo para los jóvenes, facilitando la colocación de la población (entre ellos, los jóvenes) en empleos dependientes mediante sus servicios brindados por intermedio de la Ventanilla Única: "Orientación Vocacional", "Asesoría para la Búsqueda de Empleo" y "Bolsa de Trabajo".

De otro lado, se ha identificado que el Programa "Jóvenes a la Obra" ha iniciado acciones en la Región; sin embargo, no se realizó acciones para enganchar a los jóvenes beneficiarios con este Programa, de modo que puedan continuar recibiendo servicios de acompañamiento a sus emprendimientos económicos.

Esta situación es una muestra del poco involucramiento estratégico de las instituciones con el objetivo del proyecto.

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

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

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

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

- Entre los factores que suman se identifican: la necesidad de los jóvenes de contar con su negocio como un medio de vida propio y para sus familias (que se ve acentuado en el caso de las madres solteras y jóvenes con capacidades especiales) y el conocimiento y experiencia sobre la actividad que realizan (que se ha visto además fortalecido por la capacitación y asistencia técnica brindada por el Proyecto).
- Entre los factores que restan, resalta la persistente búsqueda de otras oportunidades laborales que les permitan acceder a ingresos más estables (particularmente, en los estudiantes y egresados universitarios o de institutos) y la carencia de recursos económicos para el financiamiento de sus negocios.

Una situación observada es que los jóvenes ante la posibilidad de acceder un empleo dependiente con ingresos estables y superiores al negocio, optan por aceptar el empleo dependiente y encargar la conducción o funcionamiento del negocio a un pariente cercado (por lo general, los padres). Sin embargo, aún no se sabe qué efectos pueda tener esta situación en la sostenibilidad de los negocios, pues, por un lado, podría causar que las ventas caigan (como se observó en unas cabinas de internet) o que el negocio se mantenga y crezca (como se observó en una botica).



#### 4. CONCLUSIONES.

Criterio	Conclusión	Valoración
Relevancia	<p>El Proyecto atiende una necesidad real y prioritaria para los jóvenes de la Región Tumbes, siendo adecuada y pertinente la alternativa elegida de la promoción de emprendimientos juveniles. Asimismo, ha sido adecuada la focalización de los jóvenes de los distritos de las zonas rurales que son quienes acceden a menores oportunidades de empleo a nivel de toda la Región y de las dos provincias del ámbito de intervención.</p> <p>De este modo, se da respuesta a una problemática creciente en la Región, referida al incremento permanente de jóvenes egresados/as de la educación secundaria/superior de la zona y que no encuentran alternativas de empleo y generación de ingresos.</p> <p>La alternativa de la promoción del autoempleo a través del fortalecimiento de emprendimientos de negocios, es pertinente dada la situación de escasez de la demanda de empleo en las instituciones públicas y empresas privadas.</p> <p>El diseño del Proyecto presenta ciertas limitaciones metodológicas según la metodología del marco lógico. El análisis de problemas no se corresponde con el diagnóstico que sustenta el Proyecto. El análisis y definición de objetivos no presenta una relación directa con el análisis del problema. Sin embargo, las actividades responden adecuadamente a los componentes identificados y consideran las acciones mínimas suficientes para desarrollo de competencias de los jóvenes. Los supuestos y riesgos del Proyecto se corresponden adecuadamente con los objetivos/resultados planteados, aunque no son suficientes.</p>	ALTA
Efectividad	<p>Por un lado, las metas en términos de los principales productos generados por el Proyecto (capacitaciones, asistencias técnicas, participación en concursos) han sido alcanzadas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 177 jóvenes (115% de la meta programada) han culminado los planes de capacitación.</li><li>- 152 jóvenes (100% de la meta programada) han formulado y participado del concurso de planes de negocios.</li></ul> <p>Adicionalmente, se identifica un alto nivel de satisfacción de los jóvenes por los servicios recibidos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 82% de los capacitados indican que las capacitaciones han sido bastante útiles.</li><li>- 82% de los asesorados indican que las asesorías le han sido bastante útiles.</li></ul> <p>De otro lado, un efectos inmediato relativo a formación de capacidades ha podido ser alcanzados parcialmente:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 16% de jóvenes demuestran asimilación de conocimientos en la formulación de planes de negocios;</li><li>- 64% se encuentran en proceso de consolidación de tales conocimientos.</li></ul> <p>Además, el efecto inmediato más relevante esperado por el Proyecto ha podido ser alcanzado:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 134 negocios en funcionamiento (110% de la meta programada), de los cuales 73 son nuevos negocios.</li><li>- Aún el tiempo de transcurrido, no es el suficiente para definir si los negocios promovidos son sostenibles y generan empleo sostenible.</li></ul>	MEDIA - ALTA



Criterio	Conclusión	Valoración
Asociación y coordinación	<p>El Proyecto mantuvo coordinaciones principalmente con varias instituciones locales: institutos de educación superior, municipios provincia, entre otros.</p> <p>El trabajo colaborativo se ha dado principalmente en proveer facilidades logísticas y recursos para la ejecución de actividades, lo cual influyó positivamente en el cumplimiento de actividades y, por intermedia de éstas, en el logro de resultados (negocios creados).</p>	MEDIA-BAJA
Sostenibilidad	<p>La sostenibilidad de los pocos emprendimientos promovidos no está garantizada, pues estos se encuentran en una etapa inicial de desarrollo, necesitando aún un mayor apoyo y, sobre todo, acompañamiento.</p> <p>El análisis de los factores de sostenibilidad identifica por tanto factores a favor como factores en contra, resultando un balance negativo para los emprendedores, principalmente porque son micro negocios y se encuentran ubicados en lugares de demanda limitada de los productos/servicios que ofrecen, lo cual influiría en su posibilidad de crecimiento del negocio y, por consiguiente, en su posibilidad de convertirla en una fuente atractiva de empleo e ingresos; además no contarán con un acompañamiento posterior en la conducción de sus negocios.</p>	MEDIA



## 5. RECOMENDACIONES.

### En la planificación / formulación.

- Visualizar de manera explícita cómo el diagnóstico referido a la problemática del desempleo juvenil, se soluciona o se reduce con la estrategia de promoción de emprendimientos juveniles.
- El periodo de ejecución del Proyecto debe ser mayor. Ello permitirá ampliar las acciones orientadas a la implementación y seguimiento de los negocios promovidos.
- Los indicadores de resultados y propósito deben estar orientados particularmente a los efectos que se busca tener con el Proyecto (desarrollo de capacidades, negocios implementados, ventas generadas, empleos generados) y no necesariamente a los productos a entregar (personas seleccionadas, personas capacitadas, personas asesoradas, etc.).
- Se debe dar mayor fuerza a las estrategias de acompañamiento, particularmente en las etapas de funcionamiento de los negocios juveniles, pues son clave para dar una mayor garantía de sostenibilidad a los emprendimientos promovidos.

### En la implementación.

- Es importante buscar estrategias y recursos que permitan dar una mayor prioridad a los jóvenes de distritos y comunidades de más bajos recursos, y que se encuentran más alejados de la capital de la provincia. En este esfuerzo es importante involucrar más activamente a los Gobiernos Locales, tanto provinciales como distritales.
- Se debe revisar y precisar mejor el perfil de joven emprendedor/a que se busca apoyar con el Proyecto. En dicho perfil no basta la consideración del rango de edad y su pertenencia a sectores socioeconómicos bajos. Deben considerarse otros aspectos actitudinales y del entorno familiar.
- Debe promoverse la implementación de negocios donde los riesgos sean compartidos entre el joven y el Proyecto. Específicamente, donde los jóvenes realicen aportes monetarios al negocio, ello considerando que generará un mayor nivel de compromiso del joven al funcionamiento del negocio.
- Debe darse más énfasis a las visitas de asistencia y seguimiento a los emprendedores en la fase de implementación del negocio y deben extenderse por un periodo mínimo de 6 meses para el caso de los negocios nuevos, ya que es en este lapso de tiempo que muchas empresas pequeñas cierran a causa del desconocimiento del mercado y su inexperiencia en los negocios.



## **6. ANEXOS.**

### **6.1. Diseño muestral de la encuesta.**

(Ver archivos electrónicos adjuntos)

### **6.2. Instrumentos de recojo de información.**

(Ver archivos electrónicos adjuntos)

### **6.3. Bases de datos de la encuesta.**

(Ver archivos electrónicos adjuntos)

### **6.4. Reportes estadísticos de la encuesta.**

(Ver archivos electrónicos adjuntos)