

---

**EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO**

**“JÓVENES EMPRENDIENDO PARA EL ÉXITO:  
FORTALECIENDO EL EMPRENDIMIENTO Y  
DESARROLLANDO NUEVOS NEGOCIOS EN LAS  
PROVINCIAS DE HUÁNUCO Y LEONCIO PRADO”**

**PROYECTO C-13-25**

**Centro de Asesoría Estratégica para la Intervención Social –  
INTERSOCIAL S.A.C.**

Raúl Percy Ruiz Ecurra (Coordinador)  
David Zorrilla Mejía (Especialista)

---

Lima, diciembre 2015

## INDICE

LISTA DE ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS.....	1
1. ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO.....	2
2. ESTUDIO DE EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO.....	7
2.1. Objetivos del Estudio.....	7
2.2. Metodología del estudio.....	7
2.3. Período de referencia del estudio.....	11
3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.....	12
3.1. Características básicas de los beneficiarios(as).....	12
3.2. Evolución de los indicadores del marco lógico del proyecto.....	28
3.3. Análisis de los criterios de evaluación del proyecto.....	30
4. CONCLUSIONES.....	40
5. RECOMENDACIONES.....	42
6. ANEXOS.....	44
6.1. Instrumentos de recojo de información.....	44
6.2. Bases de datos de las encuestas aplicadas.....	44

**LISTA DE ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS.**

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



## 1. ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO.

En el siguiente cuadro, se presenta las características básicas del proyecto.

CUADRO 1.1: INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROYECTO.

Ítem	Descripción
<b>INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO</b>	
Código del proyecto	C-13-25
Nombre del proyecto	Jóvenes emprendiendo para el éxito: Fortaleciendo el emprendimiento y desarrollando nuevos negocios en las provincias de Huánuco y Leoncio Prado
Institución Ejecutora	APRENDA S.A.
Instituciones Asociadas	Peru2021; Somos Empresa; Mibanco
Duración del proyecto	18 meses
Fecha de inicio (programada)	29 de enero 2014
Fecha de término (programada)	28 de julio 2015
Monto total del proyecto	S/.747,775.61
Monto solicitado a FONDOEMPLEO	S/.491,789.61
<b>UBICACIÓN DEL PROYECTO</b>	
Departamento	Huánuco
Provincias	Huánuco, Leoncio Prado
Distritos	
<b>BENEFICIARIOS DEL PROYECTO</b>	
Beneficiarios	200 jóvenes entre 18-29 años de las provincias de Huánuco y Leoncio Prado
<b>ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN DEL PROYECTO</b>	
FIN:	Mejorar la calidad de vida de los jóvenes de las provincias de Huánuco y Leoncio Prado en la región Huánuco
PROPOSITO:	Fortalecer y promover el desarrollo de nuevos emprendimientos de los jóvenes de las provincias de Huánuco y Leoncio Prado en la región Huánuco
RESULTADOS :	Jóvenes capacitados en temas de emprendimiento y gestión empresarial
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jóvenes fortalecen sus negocios en marcha o implementan su idea de negocios para vincularse al mercado</li><li>• Jóvenes han incorporado mejoras en sus negocios</li></ul>
	Jóvenes reciben capital semilla y/o capital de trabajo para emprender su negocio
<b>SECUENCIA DE CAMBIOS ESPERADOS EN LOS BENEFICIARIOS</b>	
<b>Componente 1:</b>	
Resultado	Indicadores:
Jóvenes capacitados en temas de emprendimiento y gestión empresarial	<ul style="list-style-type: none"><li>- 160 jóvenes con negocios en marcha hacen uso de 3 herramientas de gestión empresarial: tales como (i) plan de marketing ideas de negocio, (ii) plan de negocios y (iii) manejo de flujo de caja al onceavo mes de iniciado el proyecto.</li><li>- 40 jóvenes con ideas de negocio hacen uso de 3 herramientas de gestión empresarial: tales como (i) plan de marketing ideas de negocio, (ii) plan de negocios y (iii) manejo de flujo de caja al onceavo mes de iniciado el proyecto.</li><li>- 40 jóvenes con Ideas de negocio capacitados en 3 temas: (i) la elaboración de planes de</li></ul>



Ítem	Descripción
	negocios, (ii) gestión empresarial y (iii) articulación comercial al 7° mes de iniciado el proyecto. - 160 jóvenes con negocios en marcha capacitados en 3 temas: (i) la elaboración de planes de negocios, (ii) gestión empresarial y (iii) articulación comercial al 7° mes de iniciado el proyecto. - 40 jóvenes con negocios en marcha al 7° mes del proyecto cuentan con un plan de negocios - 160 jóvenes con negocios en marcha al 7° mes del proyecto cuentan con un plan de negocio y plan de mejora.
Actividades:	1.1. Sensibilización y convocatoria de beneficiarios vía medios masivos 1.2. Selección e inscripción de beneficiarios 1.3. Dictado de sesiones de capacitación 1.4. Certificación de Jóvenes que culminan la capacitación en gestión de negocios
<b>Componente 2:</b>	
Resultado	Indicadores:
• Jóvenes fortalecen sus negocios en marcha o implementan su idea de negocios para vincularse al mercado • Jóvenes han incorporado mejoras en sus negocios	- 40 jóvenes con negocios en marcha y con cartera de clientes logran al menos algún contrato de bienes o servicios respecto a su cartera al 15° mes de ejecutado el proyecto. - 10 jóvenes con ideas de negocio y con cartera de clientes logran al menos algún contrato de bienes o servicios respecto a su cartera al 15° mes de ejecutado el proyecto. - 20 jóvenes con negocios en marcha se asocian para participar en diferentes modalidades de articulación con el mercado (ferias. Concursos privados-públicos entre otros) al 15° mes de ejecutado el proyecto. - Al menos 5 jóvenes con ideas de negocio se organizan para participar en diferentes modalidades de articulación con el mercado (ferias. Concursos privados-públicos entre otros al 15° mes de ejecutado el proyecto. - Al menos 3 alianzas estratégicas promovidas son suscritas por jóvenes emprendedores - 10 jóvenes con ideas de negocio establecen su articulación comercial al mes 11 de ejecutado el proyecto - 50 jóvenes con negocios en marcha establecen su articulación comercial al mes 11 de ejecutado el proyecto - 10 Jóvenes con ideas de negocio con negocio implementado. - 50 Jóvenes con negocios en marcha con negocio fortalecido.
Actividades:	2.1. Selección de los jóvenes a asesorar 2.2. Realización de visitas de asesoramiento a jóvenes con ideas de negocio y negocios en marcha 2.3. Reforzamiento de asesorías para la implementación de planes de negocio y su plan de mejora 2.4. Acompañamiento para continuar la implementación de su negocio
<b>Componente 3:</b>	
Resultado	Indicadores:
Jóvenes reciben capital semilla y/o capital de trabajo para emprender su negocio	- Incremento de la disponibilidad de capital de 29 jóvenes al 12° mes de ejecutado el proyecto. - Al menos 21 jóvenes que reciben capital semilla se encuentran bancarizados al 12° mes de ejecutado el proyecto. - 29 jóvenes con ideas de negocio o negocios en marcha disponen de un capital semilla de 2,500 soles al 12° mes de iniciado el proyecto.
Actividades:	3.1. Inscripción de participantes al concurso de capital semilla 3.2. Evaluación de planes de negocio 3.3. Selección de ganadores de capital semilla 3.4. Entrega de capital semilla



### 1.1. Período de vida del proyecto.

Considerando que el informe de cierre del Proyecto indica que la fecha de inicio real del Proyecto fue dos semanas y media posterior al inicio programado, la duración real del Proyecto de 17.5 meses.

**CUADRO 1.2. REGIÓN HUÁNUCO. EVALUACIÓN FINAL: FECHAS DE INICIO Y CIERRE DEL PROYECTO.**

	Programado	Ejecutado
Fecha de inicio	29 de enero de 2014	17 de Febrero 2014
Fecha de término	28 de julio de 2015	28 de Julio 2015
Duración en meses	18 meses	17.5 meses

Fuente: APRENDA. Informes mensuales de avance del Proyecto.

### 1.2. La focalización

La población beneficiaria del Proyecto estuvo comprendida por jóvenes varones y mujeres entre 18 y 29 años de edad, provenientes de las zonas urbanas o rurales de las provincias de Huánuco y Leoncio Prado, quienes tuviesen ideas de negocio y/o algún negocio en marcha. Las características de los jóvenes beneficiarios se corresponden con el perfil indicado en el proyecto aprobado.

**CUADRO 1.3. REGIÓN HUÁNUCO. EVALUACIÓN FINAL: SENSIBILIZACIÓN, FOCALIZACIÓN Y SELECCIÓN DE JÓVENES.**

	Programado	Ejecutado
Focalización geográfica	Huánuco y Leoncio Prado	Huánuco y Leoncio Prado
Implementación de un sistema de selección de emprendedores con ideas de negocio y/o en marcha	01	01
Campaña de promoción y difusión	01	01
Medios informativos utilizados	03 (radio, volantes, charlas)	05 (radio, visitas a instituciones, entrevistas en TV, Evento de Presentación, charlas)
Identificación y selección de emprendedores con ideas de negocio y/o en marcha	500 inscritos y seleccionados	921 inscritos

La convocatoria se realizó principalmente empleando la radio como medio difusión, televisión y prensa escrita. En la radio, se realizaron spots de 30 segundos, microprogramas y entrevistas radiales hasta en 4 radios de la región con alta sintonía y que están dirigidos a jóvenes (Ondas del Huallaga y Studio 5 en Huánuco, y Shalom Plus y Rumba en Tingo María). De igual manera, se organizaron charlas de sensibilización en centros de formación y mercados. Complementariamente, en cada provincia, se organizó una presentación del Programa Éxito para los medios de prensa en conjunto con los aliados/colaboradores locales.

### 1.3. Fase de selección de beneficiarios

A partir del tercer mes del proyecto se contó con un sistema de focalización de emprendedores con ideas de negocios y/o negocios en marcha. Los criterios de selección empleados se muestran en el siguiente cuadro.



Criterios de selección	Jóvenes entre 18 y 29 años, en situación de pobreza preferentemente.
	Jóvenes con ideas de negocio y/o en marcha vinculadas a los sectores de agricultura, manufactura y comercio y artesanías
	Jóvenes con habilidades emprendedoras.
	Jóvenes vocación empresarial, experiencia previa en negocios y deseo de contribución al crecimiento de sus empresas familiares.

La selección consistió en llenar un conjunto de dos formatos, el de inscripción que contenía datos básicos personales y el del negocio que indicaba la idea de negocio o del negocio en marcha. Seguidamente, se realizaba una selección de los mejores perfiles presentados quienes pasaban a una entrevista personal con un psicólogo contratado para tal fin. Luego, en base a las entrevistas, se procedía hacer una segunda ronda de selección. Finalmente, el proceso culminaba con la verificación de los entrevistados que fueron considerados aptos.

Se identificó y seleccionó a más de 200 emprendedores desde el segundo hasta el quinto mes ejecución del proyecto, quienes se encuentran registrados en una base de datos.

#### 1.4. Fase de capacitación en planes de negocios y planes de mejora

La fase de capacitación con los jóvenes emprendedores seleccionados se desarrolló según lo previsto en su documento de formulación.

CUADRO 1.4: REGIÓN HUÁNUCO. PLAN DE CAPACITACIÓN.

MÓDULO	CURSO	HORAS	SESIONES
MODULOS DE DESARROLLO PERSONAL	Motivación y automotivación laboral	20	5
	Comunicación efectiva		
	Trabajo en Equipo		
	Coaching para el liderazgo		
	Inteligencia emocional		
MODULOS DE GESTION EMPRESARIAL	Emprendimiento y Responsabilidad Social	32	8
	Atención al cliente		
	Conociendo el mercado		
	Técnicas de venta		
	Marco legal		
	Formalización y Tributación		
MODULOS EDUCACIÓN FINANCIERA	Finanzas	16	4
	Costos y presupuestos		

Las capacitaciones estuvieron a cargo de facilitadores de la Región formados por APRENDA en su metodología.

Según el documento de proyecto, los beneficiarios formarían 10 grupos de estudio conformado por 20 beneficiarios. Sin embargo, la deserción de estudiantes implicó conformar grupos más grandes de hasta 30 beneficiarios. Gracias a ello, el Proyecto logró capacitar a 211 jóvenes, 42 con planes de negocios y 168 con negocios en marcha.



### 1.5. Costo del proyecto

El costo real del Proyecto fue de 682 mil nuevos soles, 6% menos de lo esperado. La diferencia estimada responde a los ahorros generados por el Proyecto gracias a aportes de otras instituciones al proyecto, estos ahorros han redundado en un 9% menos de uso del presupuesto brindado por Fondoempleo.

Presupuesto	Programado	Ejecutado
FONDOEMPLEO	466,569.57	426,746.19
APRENDA S.A	183,226.00	183,226.00
SOMOS EMPRESA	53,760.00	53,760.00
PERU 2021	19,000.00	19,000.00
Monto total	722,555.57	682,732.19

### 1.6. Vinculación del proyecto con otras instituciones, organizaciones y otras intervenciones de la zona.

El Proyecto generó el involucramiento de las siguientes instituciones:

Institución	Colaboración en el Proyecto
SOMOS EMPRESA	Uso de producciones diseñadas por Aprenda y Somos Empresa
Prensa radial y escrita	Apoyo en la difusión, convocatoria y captación de jóvenes emprendedores.
Cámara de Comercio, Industrias y Turismo de Leoncio Prado	Apoyo en la difusión, convocatoria. Préstamo de instalaciones para realizar las asesorías a los emprendedores
Dirección Regional de Producción	Aportes de volantes y letrero de bienvenida a la feria organizada por el Proyecto. Invitación de beneficiarios del Proyecto a feria organizada por la Dirección.
Dirección Regional de Agricultura (oficina de competitividad)	Carpas y movilidad de los beneficiarios a las ferias. Invitación de beneficiarios del Proyecto a feria organizada por la Dirección.





## 2. ESTUDIO DE EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO.

### 2.1. Objetivos del Estudio

#### Objetivo General.

El objetivo general de la evaluación final es identificar el nivel del logro de los objetivos del proyecto, mediante el análisis de los indicadores de Propósito y Componentes.

#### 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. Valorar la calidad de la gestión del Proyecto y la ejecución de las actividades, su correspondencia con lo planificado, su contribución al logro de los resultados y la optimización de los recursos empleados para llevarlas a cabo.
- OE4. Evaluar los logros del Proyecto en el cumplimiento de los objetivos y resultados del mismo.
- OE5. Establecer el nivel de sostenibilidad de la intervención, identificando los factores que aseguran y/o ponen en riesgo la continuidad de la propuesta.
- OE6. Identificar y documentar las lecciones aprendidas, estableciendo recomendaciones que puedan mejorar el diseño e implementación de otros proyectos futuros con una perspectiva sostenible.

### 2.2. Metodología del estudio.

#### Encuesta a beneficiarios.

La población de estudio es el total de jóvenes beneficiarios(as) del Proyecto. El estudio plantea obtener indicadores con representatividad estadística a nivel del total de jóvenes beneficiarios(as) del Proyecto. Para ello, se ha tomado una muestra estadística probabilística.

#### Diseño muestral aplicado

Según los requerimientos de Fondoempleo, la muestra a emplear en la evaluación final debía ser la misma que la empleada en el Estudio de Línea de Base. En ese sentido, el cálculo del tamaño muestral para un nivel de inferencia del total de beneficiarios del Proyecto fue siguiendo los siguientes parámetros.



CUADRO 2.1: ESTIMACIÓN DEL TAMAÑO MUESTRAL PARA UN NIVEL DE INFERENCIA GLOBAL.

Elemento del tamaño muestral	Dato utilizado	Fuente de información	Valor
Nivel de confianza	Nivel de confianza propuesto por el equipo consultor.	Términos de referencia	95%
Z tabular	Valor tabular para el nivel de confianza seleccionado	Tablas estadísticas	1.960
e (error que se prevé cometer)	Error esperado propuesto por el equipo consultor.	Términos de referencia	5%
p (frecuencia esperada del parámetro a estimar)	Dato que asume una mayor variabilidad en la muestra y arroja un mayor tamaño muestra.	Términos de referencia	0.5
Población	N° total de beneficiarios(as) que recibirán los servicios del Proyecto.	Ficha del Proyecto.	200
Tamaño muestral estimado			132

Cabe señalar que en el estudio de Línea de Base se realizaron un total de 132 encuestas, cifra correspondiente al 100% de la muestra programada. En ese sentido, siguiendo el requerimiento de aplicar la encuesta de salida a los mismos jóvenes encuestados en el estudio de base, se procedió a ubicarlos. Previa coordinación y con el apoyo logístico del equipo técnico del Proyecto, se logró realizar 113 encuestas, durante la cuarta semana de setiembre.

Cabe señalar que, para la presentación de resultados, los reportes se han extrapolado las cifras al total de beneficiarios, es decir, a los 200 jóvenes. Para ello se ha utilizado un factor de expansión de 1.762, que resulta de dividir los 200 jóvenes beneficiarios entre las 113 encuestas válidas.

#### Sobre el trabajo de campo.

##### *Selección de encuestadores*

Previamente a la implementación del trabajo de campo en la zona de ejecución del Programa, se realizó la convocatoria y selección del equipo de encuestadoras.

Para ello, el equipo consultor definió previamente el perfil de las personas que aplicarían las encuestas. El perfil establecido para la selección de encuestadores(as) fue el siguiente:

- De preferencia, Jóvenes de 20 a 30 años, varones o mujeres.
- Egresados de educación superior o estudiantes de últimos ciclos (9° o 10°), de preferencia de carreras sociales (economía o trabajo social) o empresariales (administración, contabilidad).
- Con alguna experiencia previa en aplicación de encuestas.
- Con residencia en el departamento (Huánuco) donde se realizó el estudio.
- Con disponibilidad para realizar trabajo de campo.

Según esto, se procedió a la convocatoria de encuestadoras mediante dos medios. El primero proveniente de los propios contactos del equipo consultor (obtenidos en experiencias anteriores) y mediante convocatoria abierta en una red de profesionales, "REDINFOR".



La selección de los CVs del personal para el recojo de datos de campo, se realizó de acuerdo al perfil requerido por el equipo consultor, lográndose armar un equipo de 5 encuestadores.

**CUADRO 3: RELACIÓN DE ENCUESTADORAS PARTICIPANTES DEL TRABAJO DE CAMPO**

N°	Nombres y apellidos	DNI	Procedencia	Formación
1	Yochi Rossi Cayetano Cruz	46372518	Huánuco	Economía
2	Mirta Luz Cuespán Luján	47336972	Tingo María	Ciencias administrativas
3	Juan Manuel Chamara Reyes	43020212	Huánuco	Ciencias administrativas
4	Ana Laura Rucabado Miranda	45983477	Huánuco	Ciencias Agrarias
5	Stuart Miller Soto Vargas	45668295	José Crespo y Castillo	Ciencias administrativas

*Capacitación del equipo de encuestadoras.*

La capacitación del equipo de encuestadoras se realizó entre el día 18 y 19 de setiembre, bajo la responsabilidad del Ing. David Zorrilla (como responsable de la capacitación en el manejo del cuestionario de encuesta).

La capacitación se estructuró en cuatro partes. Una primera referida sobre las características del estudio al que responde la encuesta. La segunda parte se centró en aspectos generales de una encuesta, como los tipos de preguntas, el encuestador y sus roles, habilidades requeridas y errores comunes. La tercera parte abordó específicamente el cuestionario de encuesta, aquí se procedió con la explicación de la organización del cuestionario en secciones y capítulos, para luego proceder a revisar y analizar cada una de las preguntas contenidas en el cuestionario, identificándose las relevantes y los propósitos de éstas. Complementariamente y con la finalidad de efectuar un mejor entrenamiento del equipo de campo, se simuló el rol de joven encuestado y cada uno de los encuestadores tuvo que formular las preguntas y lograr la obtención de la respuesta, así, se realizaron prácticas en parejas de encuestadores, simulando la aplicación del cuestionario entre ellos mismos.

**CUADRO 2.2: CONTENIDO DE LOS CUATRO MÓDULOS**

Características	Descripción
Módulo I. Cuestiones generales del estudio	<ul style="list-style-type: none"><li>- Aspectos básicos del Proyecto.</li><li>- Objetivos del estudio.</li><li>- Zona de estudio</li><li>- Población en estudio</li><li>- Metodología del estudio (recojo de información).</li><li>- Cronograma de trabajo.</li></ul>
Módulo II. Aspectos generales del encuestador	<ul style="list-style-type: none"><li>- La encuesta.</li><li>- Contenido de una encuesta (tipos de pregunta y de respuesta).</li><li>- El encuestador y sus roles.</li><li>- Habilidades clave para aplicar una encuesta.</li><li>- Errores comunes en la aplicación de encuestas</li></ul>
Módulo III. Revisión detallada del cuestionario FSEL-L3	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cuestiones generales de la encuesta.</li><li>- Revisión de preguntas del formato A: Datos generales del beneficiario</li><li>- Revisión de preguntas del formato B: Educación y capacitación para el trabajo</li></ul>

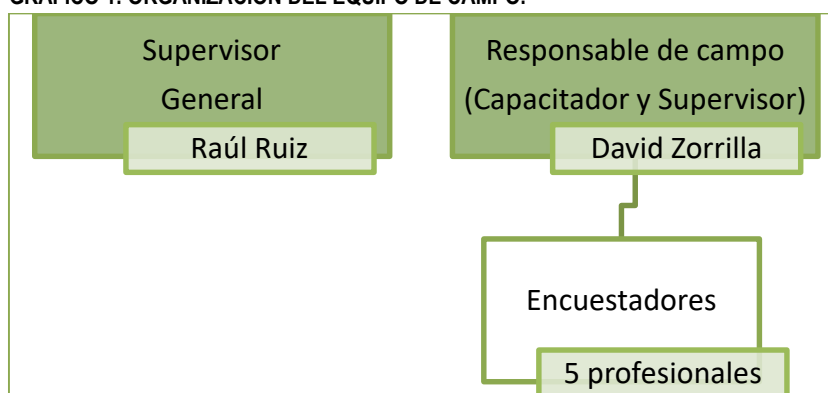


Características	Descripción
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de preguntas del formato C: Condición de actividad</li> <li>- Revisión de preguntas del formato D: Ocupación principal</li> <li>- Revisión de preguntas del formato E: Sobre el negocio</li> <li>- Revisión de preguntas del formato F: Sobre la participación en el Proyecto</li> </ul>
Módulo IV. Aplicación de prueba del cuestionario FSEL-L3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de encuestas aplicadas.</li> <li>- Identificación y discusión de errores en la aplicación.</li> </ul>

### Aplicación de encuestas.

El equipo de campo estuvo conformado por un total de 6 personas, las cuales han cumplido cargos y responsabilidades diferentes, su participación puede observarse en el siguiente gráfico

GRÁFICO 1: ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DE CAMPO.



La aplicación de las encuestas se realizó del 19 al 25 de setiembre del 2015, obteniendo un total de 113 encuestas (85.6% de lo planificado), las mismas que fueron debidamente revisadas por el supervisor de campo y como resultado de ello se realizaron la sistematización de las mismas.

CUADRO 2.3: RECUENTO DE ENCUESTAS APLICADAS SEGÚN DISTRITO.

Provincia	Distritos	Mujer	Hombre	Total
Huánuco	Amarilis	13	12	25
	Huánuco	13	8	21
	Pillcomarca	3	8	11
	Santa María del Valle	1	0	1
Leoncio Prado	José Crespo y Castillo	9	14	23
	Rupa-rupa	14	18	32
Total general		53	60	113

Elaboración propia.

### Entrevistas a profundidad.

Con el objeto de recoger información referente a las percepciones de los actores involucrados en el Proyecto, se realizaron entrevistas a miembros del equipo técnico y a jóvenes beneficiarios, que permitieron explicar mejor el nivel de involucramiento en la solución de problemas abordados por el Proyecto y de los factores que han influenciado en el logro de los resultados y objetivos.



### **Revisión documentaria.**

Otra de las actividades preparatorias para el estudio involucró realizar la revisión de información secundaria disponible:

- 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.

### **2.3. Período de referencia del estudio.**

El marco temporal que abarcó el estudio corresponde al periodo de implementación del Proyecto, el cual va del 29 de enero de 2014 al 28 de julio de 2015.



### 3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.

#### 3.1. Características básicas de los beneficiarios(as).

Respecto a la población beneficiaria del Proyecto, 200 jóvenes varones y mujeres entre los 18 y 29 años de edad, se observa una mayor presencia de varones frente a las mujeres, 53% son varones y el 47% restante son mujeres.

La edad promedio es de 24 años; el 59% tiene entre 18 y 24 años de edad, mientras que el grupo de 25 años a más tienen casi el 41%.

En relación a su primer idioma, el quechua es absolutamente predominante, pues casi en su totalidad (99,2%) lo tiene como su lengua materna, esto último indica que sus familias residían o residen en zonas rurales andinas.

**CUADRO 3.1. REGIÓN HUANUCO. LÍNEA DE BASE: INDICADORES PERSONALES DE LOS BENEFICIARIOS, AL 08/02/2015. (PORCENTAJE)**

Indicador	Unidad de medida	Resultado
<b>Sexo</b>		
Mujeres	%	47,4%
Hombre	%	52,6%
Total (%)	%	100,0%
Número de beneficiarios	N°	200
<b>Edad (Promedio)1/</b>		
Promedio (Desviación estándar)	N°	24 (3)
<b>Rangos de edades (años)</b>		
De 18 a 24 años	%	59,1
De 25 a más	%	40,9
Total (%)	%	100,0
Número de beneficiarios	N°	200
<b>% de beneficiarios cuya lengua materna es diferente al castellano</b>	%	0,8

1/ Nota: La cifra en paréntesis indica la desviación estándar.

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Febrero 2015.

Elaboración: INTERSOCIAL.

En general, se observa que más del 50% ostenta o asiste a una carrera profesional técnica y/o universitaria. El grupo más importante lo conforman aquellos con educación superior universitaria (63,6%), seguido por aquellos que han cursado estudios secundarios (22,0%). El grupo más pequeño (0,8%) apenas cuenta con educación primaria.

**CUADRO 3.2. REGIÓN HUANUCO. LÍNEA DE BASE: INDICADORES EDUCATIVOS DE LOS BENEFICIARIOS, AL 08/02/2015.**

Nivel de educación	Unidad de medida	Resultado
Ninguno	%	0,0
Primaria	%	0,8
Secundaria	%	22,0
Opción ocupacional (CETPRO)	%	6,1
Superior no universitaria	%	7,6
Superior universitaria	%	63,6
Total (%)	%	100,0
Número de beneficiarios	N°	200
% de beneficiarios con expectativas de continuar estudiando (%)	%	48,6

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Febrero 2015.

Elaboración: INTERSOCIAL.

### Preparación para el trabajo.

Se observa que los jóvenes han reducido su nivel de incursión en cursos cortos, de un 45,5% antes del Proyecto a un 22,1% durante el periodo del Proyecto. Se observa además que los cursos más estudiados por los jóvenes antes del Proyecto son los relacionados a temas de comunicación, mientras que después del proyecto podemos observar que los cursos de mayor demanda son los relacionados a administración y comercio.

**CUADRO 3.3. REGIÓN HUANUCO. EVALUACIÓN FINAL: INDICADORES EDUCATIVOS DE LOS BENEFICIARIOS, AL 25/09/2015. (PORCENTAJE)**

Beneficiarios con estudios de corta duración	Línea de Base	Evaluación Final
Jóvenes que realizaron cursos de corta duración en los últimos años		
% de jóvenes que realizó cursos	45,5	22,1
Relación de cursos que llevaron		
Administración y comercio	5,0	24,0
Computación e informática	31,7	20,0
Cultivos agrícola y pecuaria	0,0	8,0
Textil y confección	5,0	8,0
Electricidad y electrónica	6,7	4,0
Estética personal	3,3	4,0
Salud	0,0	4,0
Comunicación, imagen y sonido	45,0	0,0
Hostelería y turismo	6,7	0,0
Servicios sociales y asistenciales	5,0	0,0
Otros	3,3	28,0
Total	100,0	100,0
N° de jóvenes que realizaron cursos	91	44

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Setiembre 2015.

Elaboración: INTERSOCIAL.



### Condición de ocupación en trabajos dependientes.

El nivel de ocupación en trabajos dependientes ha sufrido una ligera caída, pasando de un 56,8% a un 42,5% de jóvenes ocupados en este tipo de empleo.

Esta situación se acentúa notoriamente en los varones, cuya tasa de ocupación pasa de un 54,7% a un 41,7%. Mientras que en las mujeres hay una reducción no tan considerable, cuya tasa de ocupación dependiente se reduce de un 45,3% a un 43,4%.

Cabe señalar que la mejora en el acceso a empleo dependiente se mantiene en los más jóvenes.

**CUADRO 3.4. REGIÓN HUANUCO. EVALUACIÓN FINAL: CONDICIÓN DE ACTIVIDAD DEPENDIENTE DE LOS BENEFICIARIOS, AL 25/09/2015. (PORCENTAJE)**

Condición de actividad dependiente	Línea de Base	Evaluación Final
<b>Total jóvenes</b>		
Tiene trabajo dependiente (familiar o no familiar)	56,8	42,5
No trabaja	43,2	57,5
Total (%)	100,0	100,0
Número de beneficiarios	200	200
<b>Por sexo</b>		
Mujeres que trabajan	45,3	43,4
Hombres que trabajan	54,7	41,7
<b>Por rangos de edad</b>		
Jóvenes de 18 a 24 años que trabajan	Sin información	47,6
Jóvenes de 25 años a más que trabajan	Sin información	35,4
<b>Por nivel educativo</b>		
Ninguno	Sin información	0,0
Primaria	Sin información	0,0
Secundaria	Sin información	27,3
Opción ocupacional (CETPRO)	Sin información	25,0
Superior no universitaria	Sin información	50,0
Superior universitaria	Sin información	48,6

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Setiembre 2015.

Elaboración: INTERSOCIAL.

### Caracterización de negocios.

En cuanto a la implementación de negocios, se observan cambios ligeros, pues, existen un poco más de jóvenes con negocios propios, pasando de un 62,9% antes del Proyecto a un 69% al final del mismo.

En este punto, los varones muestran un mejor desempeño, pues el aumento de negocios ha sido mayor en este grupo, ya que tuvieron un crecimiento de casi el 10%; mientras que las mujeres tuvieron una tasa de crecimiento alrededor del 3%.





La mejora en el acceso a empleo dependiente se mantiene en todos los grupos sin importar la edad. Por niveles educativos, vemos que los que han tenido mayor educación son quienes más negocios han puesto.

**CUADRO 3.5. REGIÓN HUANUCO. EVALUACIÓN FINAL: CONDICIÓN DE ACTIVIDAD INDEPENDIENTE DE LOS BENEFICIARIOS, AL 25/09/2015. (PORCENTAJE)**

Condición de actividad independiente	Línea de Base	Evaluación Final
<b>Total jóvenes</b>		
Tiene negocio	62,0	69,0
No tiene	38,0	31,0
Total (%)	100,0	100,0
Número de beneficiarios	200	200
<b>Sexo</b>		
Mujeres con negocio	61,1	66,0
Hombres con negocio	63,8	71,7
<b>Rangos de edad</b>		
Jóvenes de 18 a 24 con negocio	56,4	63,5
Jóvenes de 25 años a más con negocio	72,2	77,1
<b>Nivel educativo</b>		
Primaria	75,0	0,0
Secundaria	79,4	77,3
Opción ocupacional (CETPRO)	0,0	87,5
Superior no universitaria	57,1	87,5
Superior universitaria	55,3	63,5

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Setiembre 2015.

Elaboración: INTERSOCIAL.

**CUADRO 3.6. REGIÓN HUANUCO. EVALUACIÓN FINAL: BENEFICIARIOS CON UN NEGOCIO, AL 25/09/2015 (PORCENTAJE)**

Negocio creado...	Línea de Base	Evaluación Final
Antes del proyecto	100,0	82,9
Durante el proyecto	0,0	17,1
Después del proyecto	0,0	0,0
Total	100,0	100,0
N° de jóvenes con negocios	126	135

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Setiembre 2015.

Elaboración: INTERSOCIAL.

### Giro, antigüedad y propiedad de los negocios.

El incremento de negocios se ha concentrado principalmente en el sector Comercio, pues han pasado de representar de 28,9% a 37,2% del total. Por tratarse de un incremento de nuevos negocios, la edad promedio de los negocios ha caído de 40 meses a 31 meses. Sobre este punto, se sabe que el 18,4% de negocios se creó en los últimos doce meses.



Sin embargo, se observa cambios en cuanto a la propiedad de los negocios, a diferencia de la línea de base, en este estudio final se observa que poco menos de la mitad (44,9%) está bajo la propiedad exclusiva de los beneficiarios, mientras que el restante está en propiedad asociada con terceros.

**CUADRO 3.7. REGIÓN HUANUCO. EVALUACIÓN FINAL: CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIO, AL 25/09/2015. (PORCENTAJE)**

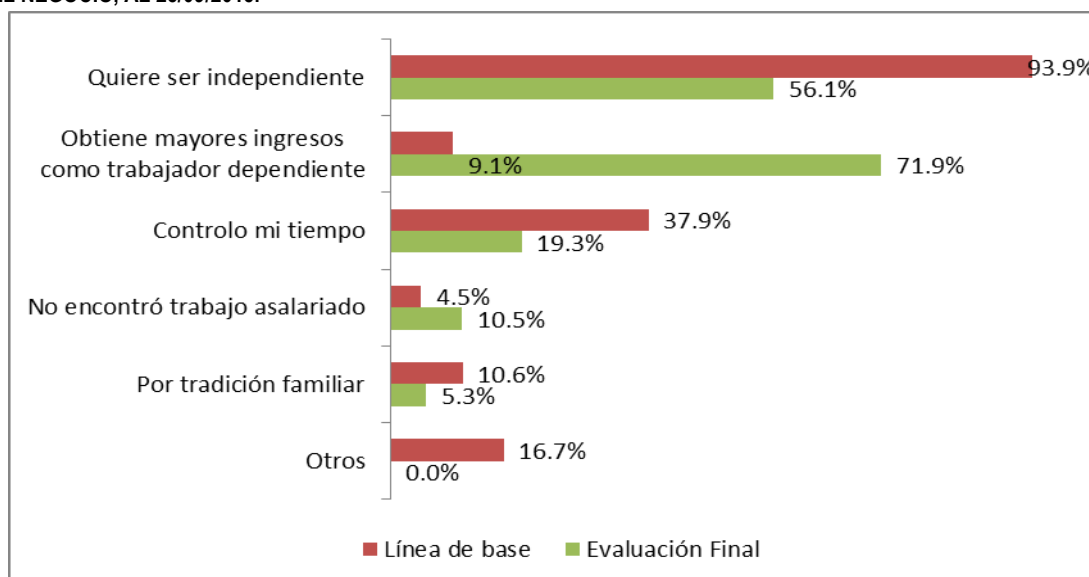
Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
<b>Giro del negocio</b>		
Comercio al por mayor y al por menor;	28,9	37,2
Industrias manufactureras	26,5	24,4
Pesca	1,2	12,8
Hoteles y restaurantes	20,5	11,5
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	20,5	11,5
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	2,4	2,6
Otros	0,0	37,2
Total (%)	100,0	100,0
Número de beneficiarios	126	138
<b>Años de antigüedad del negocio (Promedio) 1/</b>		
Meses	40 (34)	31 (23)
<b>Rangos de años de antigüedad del negocio</b>		
Menos de 6 meses	1,2	9,2
De 7 a 12 meses	19,3	9,2
De 13 a 24 meses	20,5	25,0
Más de 2 años	59,0	56,6
Total (%)	100,0	100,0
Número de beneficiarios	126	135
<b>Propiedad del negocio</b>		
Sólo el beneficiario	56,6	44,9
El beneficiario y otras personas	41,0	47,4
Otras personas	2,4	7,7
Total (%)	100,0	100,0
Número de beneficiarios	126	138

1/ La cifra entre paréntesis indica la desviación estándar

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Setiembre 2015.

Elaboración: INTERSOCIAL.

La motivación principal para ser empresarios se mantiene, es decir, el querer ser trabajadores independientes.

**GRÁFICO 3.1: REGIÓN HUANUCO. LÍNEA DE BASE Y EVALUACIÓN FINAL: MOTIVOS POR LOS QUE DECIDIÓ FORMAR EL NEGOCIO, AL 25/09/2015.**

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Setiembre 2015.

Elaboración: INTERSOCIAL.

### Gestión de los negocios.

Se observa que el nivel de formalidad aumentó notoriamente, pues alrededor del 51% tiene RUC y alrededor del 31% cuenta con licencia de funcionamiento.

Sobre la ubicación del negocio cabe resaltar que alrededor del 58% funcionan en talleres o locales dentro de la vivienda y alrededor del 21% lo hace en establecimientos comerciales a parte.

Sin embargo, cabe recalcar que el 47,4% no emite comprobantes, lo cual es una tasa significativa.

**CUADRO 3.8: REGIÓN HUANUCO. EVALUACIÓN FINAL: INDICADORES DE GESTIÓN DEL NEGOCIO, AL 25/09/2015. (PORCENTAJE)**

Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
Razón Social del Negocio.		
RUC	32,1	51,3
Cuenta de correo electrónico	7,3	47,4
Declaración Anual ante SUNAT	7,3	34,6
Licencia de funcionamiento	18,1	30,8
Página Web	5,5	28,2
Cuenta Bancaria	10,1	26,9
Inscripción en SUNARP	2,8	20,5
Libros contables	12,8	17,9
Minuta de Constitución	4,6	14,1
Inscripción en REMYPE	0,0	2,6
Planilla de personal	0,0	1,3
Registro de compras informal	58,7	0
Registro de ventas informal	78,9	0
Total	100,0	100,0
Nº de jóvenes con negocios	109	138



Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
<b>Ubicación del negocio</b>		
Taller o local comercial dentro de la vivienda	48,2	57,7
Local en un establecimiento diferente a la vivienda	31,3	20,5
En la vía pública, sin puesto fijo	4,8	3,8
En la vía pública, puesto fijo	1,2	7,7
Puesto fijo / improvisado en mercado de abastos	8,4	7,7
En el domicilio de los clientes	4,8	0,0
Otro	1,2	2,6
Total	100,0	100,0
<b>Beneficiarios con negocio que emite boletas</b>		
Negocio formalizado con registro ante la SUNAT	17,2	50
<b>Beneficiarios con negocio que emite boletas</b>		
Sí, siempre	Sin información	33,3
Sólo cuando el cliente lo pedía	Sin información	19,2
Nunca	Sin información	47,4
Total	Sin información	100,0

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Setiembre 2015.

Elaboración: INTERSOCIAL

Un punto favorable en cuanto la gestión del negocio tiene que ver con el uso de registros de compras. Antes del Proyecto, el 66% de los negocios usaban este instrumento de gestión; sin embargo, ahora lo hace el 78,2% de los negocios; aunque este registro se hace en un cuaderno de apuntes (y no en un registro formal) resalta que el uso es cotidiano.

La motivación para hacer uso de este instrumento tiene que ver con el hecho de que los emprendedores son conscientes de su utilidad, así, más del 60% declaran que les sirve para llevar el control de su negocio y poder calcular sus ganancias.

**CUADRO 3.9: REGIÓN HUANUCO. EVALUACIÓN FINAL: ORGANIZACIÓN DEL NEGOCIO, AL 25/09/2015. (PORCENTAJE)**

Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
<b>Uso de registros de compras</b>		
Usa registros de compras	66,0	78,2
No usa	34,0	21,8
Total	100,0	100,0
<b>Nº de jóvenes con negocios</b>		
	124,0	138
<b>Formalidad y frecuencia del registro de compras.</b>		
Es un registro en un libro formal y lo realizo siempre	Sin información	23,0
Es un registro en un libro formal y lo realizo de vez en cuando	Sin información	6,6
Es un registro en cuaderno de apuntes o similares y lo realizo siempre	Sin información	37,7
Es un registro en cuaderno de apuntes o similares y lo realizo de vez en cuando	Sin información	32,8
Total	Sin información	100,0
<b>Utilidad del registro de compras. 1/</b>		
Para saber cuánto gasto en el negocio	Sin información	60,7
Para saber la ganancia de mi negocio	Sin información	70,5
No lo uso para nada	Sin información	1,6
Otro	Sin información	3,3
Total	Sin información	100,0



Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
Como elegir proveedores. 1/		
Que sean mis amigos	Sin información	5,1
Que me ofrezcan un producto de calidad	Sin información	64,1
Que me ofrezcan descuentos	Sin información	19,2
Que me ofrezcan cancelar el producto después	Sin información	6,4
Que tenga el producto cuando lo solicito	Sin información	21,8
Que estén ubicados cerca de mi negocio	Sin información	3,8
Que sean recomendados por un amigo / familiar	Sin información	5,1
Otro	Sin información	0,0
Total	Sin información	100,0

1/ Respuesta múltiple.

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Setiembre 2015.

Elaboración: INTERSOCIAL

Por el lado del uso de registros de ventas, se observa que, ahora, el 83,3% de los emprendedores usa este instrumento, cifra ligeramente menor a la observada en el estudio de base. Cabe señalar que este registro se hace principalmente en un cuaderno de apuntes, existe un 29,2% de negocios que lo hacen en un registro formal, es decir, un formato específicamente, diseñado para ello.

La motivación para hacer uso de este instrumento tiene que ver con el hecho de que los emprendedores son conscientes de su utilidad, así, más del 70% declaran que les sirve para poder calcular sus ganancias.

**CUADRO 3.10: REGIÓN HUANUCO. EVALUACIÓN FINAL: ORGANIZACIÓN DEL NEGOCIO, AL 25/09/2015. (PORCENTAJE)**

Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
Uso de registros de ventas		
Usa registros de ventas	89,0	83,3
No usa	11,0	16,7
Total	100,0	100,0
Nº de jóvenes con negocios		
	124,0	138
Formalidad y frecuencia del registro de ventas.		
Es un registro en un libro formal y lo realizo siempre	Sin información	29,2
Es un registro en un libro formal y lo realizo de vez en cuando	Sin información	3,1
Es un registro informal y lo realizo siempre	Sin información	47,7
Es un registro informal y lo realizo de vez en cuando	Sin información	20,0
Total ( )	Sin información	100,0
Utilidad del registro de ventas		
Para saber cuánto ingresa a mi negocio	Sin información	53,8
Para saber la ganancia de mi negocio	Sin información	76,9
No lo uso para nada	Sin información	0,0
Otro		4,6
Total	Sin información	100,0

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Setiembre 2015.

Elaboración: INTERSOCIAL



Una característica latente de los negocios consiste en que la toma de decisiones se concentra en los propios jóvenes debido a que son los únicos dueños; sin embargo, en los casos de los negocios formados conjuntamente con otros socios, la toma de decisiones recae en ambos, el joven beneficiario y sus socios.

**CUADRO 3.11: REGIÓN HUANUCO. EVALUACIÓN FINAL: TOMA DE DECISIONES EN EL NEGOCIO, AL 25/09/2015. (PORCENTAJE)**

¿Quién...	Sólo yo	Yo con mis socios	Solo mis socios	Trabajadores	Trabajadores y yo	Otras personas	No corresponde/No realiza
Realiza la producción / venta / servicio?	43.6	37.2	7.7	1.3	10.3	0.0	0.0
Controla los gastos de la empresa?	57.7	26.9	12.8	2.6	0.0	0.0	0.0
Decide la compra de equipos?	55.1	35.9	9.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Negocia con los proveedores?	60.3	29.5	10.3	0.0	0.0	0.0	0.0
Determina el precio de venta de su producto/servicio?	59.0	30.8	9.0	0.0	1.3	0.0	0.0
Determina la ganancia de su producto / servicio?	56.4	33.3	7.7	0.0	2.6	0.0	0.0
Consigue los clientes?	44.9	46.2	2.6	0.0	3.8	0.0	2.6

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Setiembre 2015.

Elaboración: INTERSOCIAL

### Ventas y ganancias<sup>1</sup> de los negocios.

El ligero incremento en la tasa de negocios (de 62,9% a 69%) observado anteriormente, también se presenta en el ámbito de las ventas y las ganancias.

Analizando exclusivamente a los jóvenes con negocios, vemos que nivel de ventas mensuales ha sufrido un ligero incremento del 1.4%, pasando de una venta promedio mensual de S/. 3 451 a S/. 3 500.

En el caso de las ganancias, la situación es un poco más favorable, pues, se observa un incremento de un 11%. Ello probablemente gracias a las mejoras en la gestión del negocio.

**CUADRO 3.12: REGIÓN HUANUCO. EVALUACIÓN FINAL: INDICADORES ECONÓMICOS DE LOS NEGOCIOS, AL 25/09/2015.**

Indicador	Unidad de medida	Línea de Base	Evaluación Final
<b>Promedio de ventas anuales (S/./año)</b>			
Monto de venta anual	S/./año	41 421 (63 028)	42 010 (57 747)
<b>Promedio de ventas mensuales (S/./mes)</b>			
Monto de venta mensual	S/./mes	3 451 (5 252)	3 500 (4 812)

<sup>1</sup> La estimación de ganancias no considera el sueldo del emprendedor por la gestión del negocio. Ello debido a que ninguno de los emprendedores se ha establecido un sueldo fijo por su labor. En ese sentido, es de esperarse que la ganancia real sea menor a la presentada.



Indicador	Unidad de medida	Línea de Base	Evaluación Final
<b>Promedio de ganancias anuales (S./año)</b>			
Monto de ganancia anual	S./año	15 594 (22 089)	17 301 (20 294)
<b>Promedio de ganancias mensuales (S./mes)</b>			
Monto de ganancia mensual	S./mes	1 299 (1 841)	1 442 (1 691)

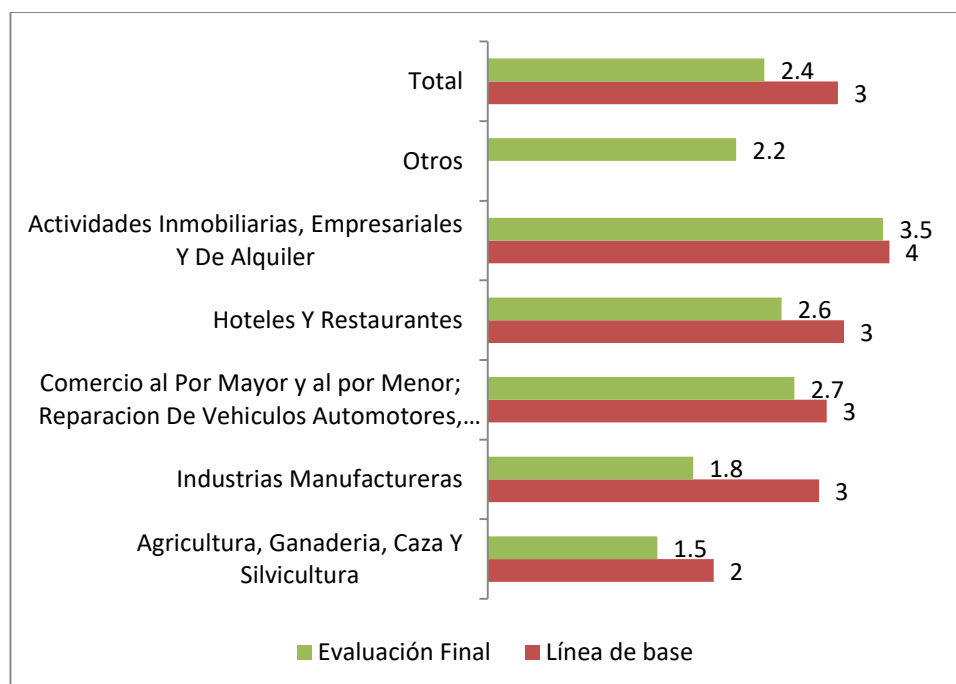
Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Setiembre 2015.  
Elaboración: INTERSOCIAL.

Trabajadores en los negocios.

Un punto importante positivo tiene que ver con la posibilidad de generar empleo a terceros, al respecto, antes del Proyecto el 36% de negocios generaba empleo a terceros; sin embargo, ahora lo hace el 46% de negocios.

Adicionalmente a ello, se observa un leve incremento del número promedio de trabajadores contratados. Antes del proyecto, el número promedio de trabajadores era de 2 personas ahora lo es de 2,4 personas lo cual significa un incremento de 20%.

**GRÁFICO 3.2: REGIÓN HUANUCO. EVALUACIÓN FINAL: NUMERO DE TRABAJADORES, AL 25/09/2015.**



Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Setiembre 2015.  
Elaboración: INTERSOCIAL

Se observa que tanto los negocios con trabajadores permanentes disminuyeron, mientras que los negocios con trabajadores eventuales se duplicaron.



No obstante, un punto no tan positivo tiene que ver con que el empleo adicional que se viene generando, se concentra considerablemente en el de tipo familiar, 30 negocios contratan a trabajadores familiares con pago y 32 lo hacen sin pago alguno.

En lo que respecta al financiamiento de los negocios, se observa que la importancia de los recursos propios se mantiene.

**CUADRO 3.13. REGIÓN HUANUCO. EVALUACIÓN FINAL: VINCULACIÓN DEL NEGOCIO CON EL MERCADO DE FACTORES, AL 25/09/2015.**

Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
<b>Contratación de trabajadores</b>		
Número de negocios con trabajadores	76	87
Número promedio de trabajadores	2 (1)	2,4 (1,8)
<b>Contratación de trabajadores permanentes</b>		
Número de negocios con trabajadores permanentes	62	58
Número promedio de trabajadores permanentes (1/).	2 (1)	2,0 (1,0)
<b>Contratación de trabajadores eventuales</b>		
Número de negocios con trabajadores eventuales	21	48
Número promedio de trabajadores eventuales (1/).	1 (0)	2,0 (1,3)
<b>Contratación de trabajadores familiares (2/)</b>		
Número de negocios con trabajadores familiares	50	30
Número promedio de trabajadores familiares (1/).	2 (1)	1,5 (0,6)
<b>Contratación de trabajadores familiares no remunerados</b>		
Número de negocios con trabajadores familiares	Sin información	32
Número promedio de trabajadores familiares (1/).	Sin información	1,4 (0,8)
<b>Contratación de trabajadores no familiares</b>		
Número de negocios con trabajadores no familiares	36	46
Número promedio de trabajadores no familiares (1/).	1 (0)	2,7 (1,8)
<b>Fuentes de financiamiento 3/.</b>		
Recursos Propios	80,7	75,6
Recursos de Familiares / Amigos	8,4	24,4
Préstamo de Bancos	7,2	10,3
Préstamo de Cajas Municipales / Rurales	18,1	10,3
Préstamo de Proveedores	2,4	2,6
Préstamo de Clientes	0	0
Préstamo de ONG	0	0
Otro	4,8	11,5
Total (%)	100,0	100,0
Número de negocios	126	138

1/ Nota: La cifra en paréntesis indica la desviación estándar.

2/ En el estudio de base, no se realizó ninguna distinción entre si el trabajador familiar era remunerado o no. Para la evaluación, este rubro corresponde a los negocios que pagan a sus trabajadores familiares.

3/. Respuesta múltiple.

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Setiembre 2015.

Elaboración: INTERSOCIAL.

### Vinculación con el mercado de bienes.

En cuanto a los clientes, se observa que la importancia de los consumidores finales (familiares, vecinos u otros individuales) aún continúa teniendo la mayor importancia pues más del 76,9% de negocios tiene este tipo de clientes. Sin embargo, se observan ciertos cambios tales como el incremento de los ambulantes, empresas y los mayoristas como clientes de los negocios.





Por otro lado, aunque la procedencia de los clientes se concentra en los residentes del distrito de operación del negocio, se observa que el negocio con clientes procedentes de otras regiones se ha incrementado de un 8,4% a un 30,8%, lo cual resulta siendo positivo si consideramos que el mercado de destino de los negocios es ahora de mayor tamaño.

**CUADRO 3.14. REGIÓN HUANUCO. EVALUACIÓN FINAL: VINCULACIÓN DEL NEGOCIO CON EL MERCADO DE BIENES, AL 25/09/2015. (PORCENTAJE)**

Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
<b>Principales clientes. 1/</b>		
Consumidores individuales	54,2	76,9
Familiares/amigos/vecinos	51,8	65,4
Ambulantes	12	32,1
Empresas de menos de 10 trabajadores	12	29,5
Empresas de más de 10 trabajadores	12	26,9
Mayoristas	9,6	25,6
Estado	7,2	14,1
Otros	0,0	2,6
Total (%)	100,0	100,0
Número de beneficiarios	126	138
<b>Procedencia de principales clientes. 1/</b>		
Distrito donde está ubicado el negocio	72,3	85,9
Provincia donde está ubicado el negocio (Incluye alternativa anterior)	41,0	65,4
Región donde está ubicado el negocio	14,5	35,9
En otras regiones	8,4	30,8
En el extranjero	0,0	3,8
Total	100,0	100,0
<b>Criterios tomados para determinar el precio del producto</b>		
Averiguo el precio en otros negocios cercanos	23	30,8
Agrego un porcentaje de ganancia al costo del producto	72	50,0
Aplico lo aprendido en las capacitaciones del proyecto	0,0	16,7
Otro	5	2,6
Total ()	100,0	100,0
Número de beneficiarios	91	138

1/. Respuesta múltiple.

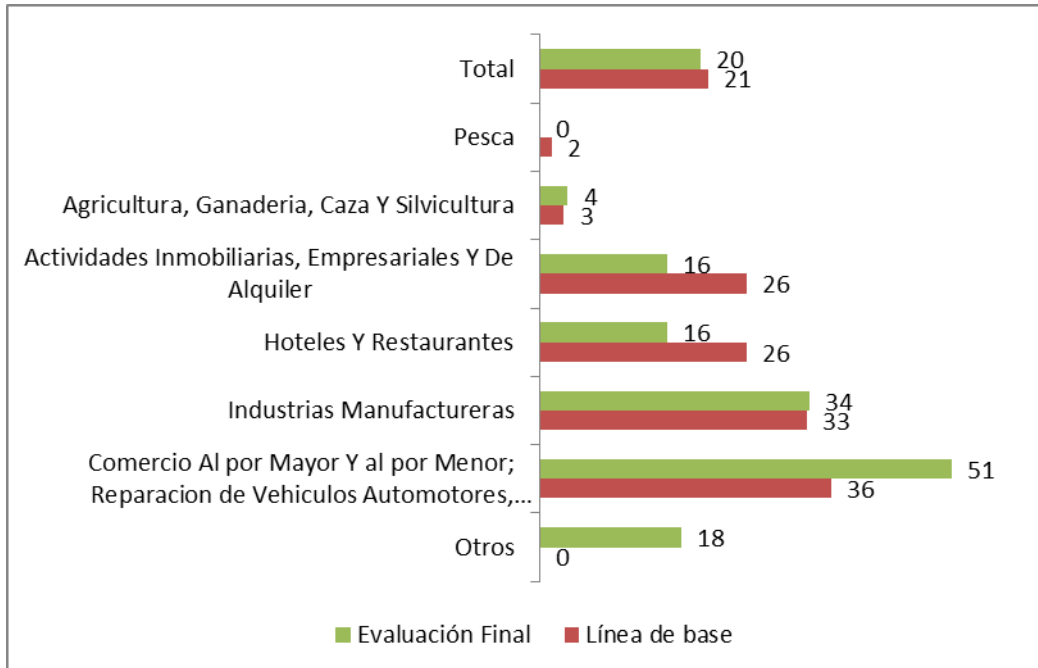
Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Setiembre 2015.

Elaboración: INTERSOCIAL.

Respecto al nivel de competencia, se observa que éste no ha cambiado significativamente luego de culminado del Proyecto, pues, en promedio, antes competían con otros 20 negocios y ahora lo hacen con 21 negocios. No obstante, visto por sectores productivos, vemos que los negocios de Comercio al por mayor y menor son los que más competencia tienen ahora ya culminado el Proyecto.



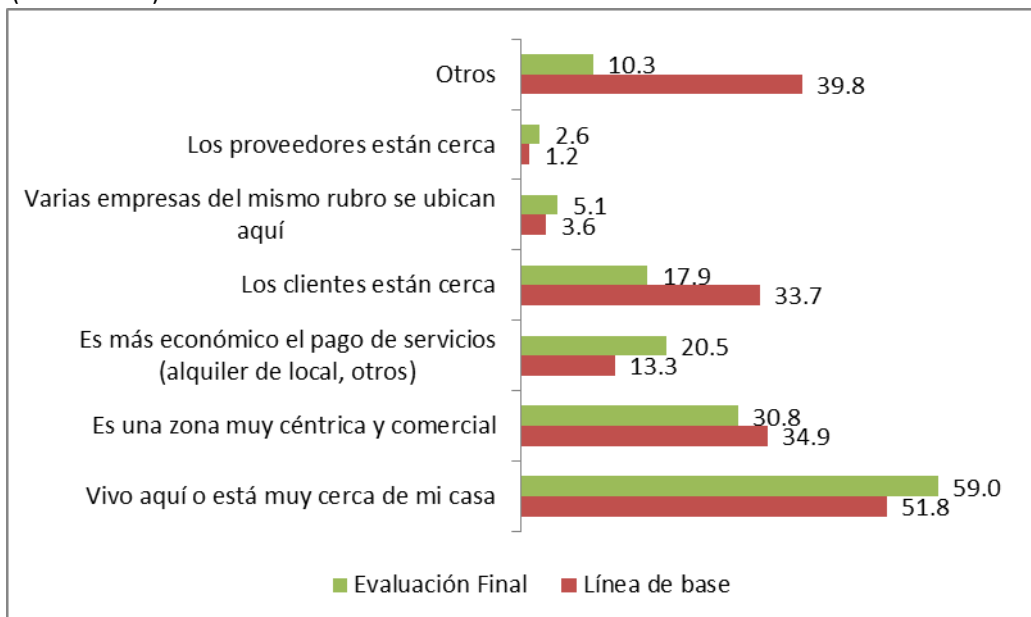
**GRÁFICO 3.3: REGIÓN HUANUCO. EVALUACIÓN FINAL: NUMERO DE EMPRESAS QUE OPERAN EN LA ZONA POR GIRO DEL NEGOCIO, AL 25/09/2015. (NÚMERO)**



Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Setiembre 2015.  
Elaboración: INTERSOCIAL.

En cuanto a los motivos por los que el negocio se ubica en esa zona, el tener la casa cerca o vivir en ese lugar mantiene la misma importancia vista al inicio del Proyecto.

**GRÁFICO 3.4: REGIÓN HUANUCO. EVALUACIÓN FINAL: DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA DE LOS MOTIVOS POR LO QUE EL NEGOCIO O LA EMPRESA SE ENCUENTRA UBICADA EN ESA ZONA, AL 25/09/2015. (PORCENTAJE)**



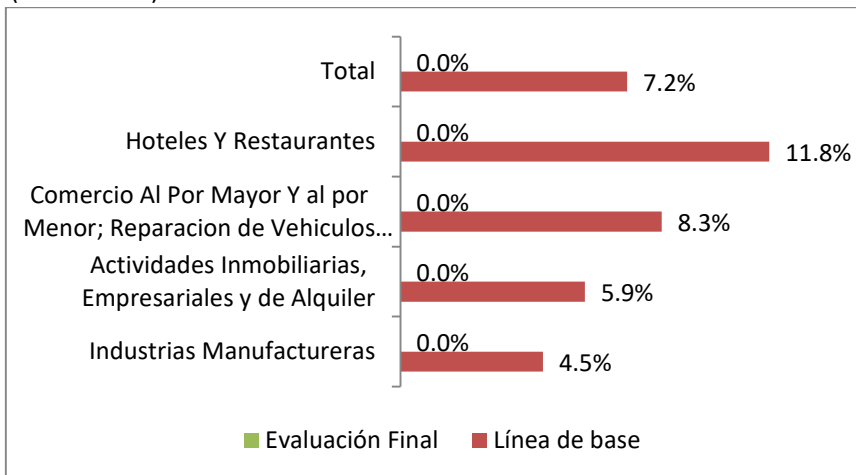
Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Setiembre 2015.  
Elaboración: INTERSOCIAL.



Una de las debilidades que se ha incrementado en los negocios es su aislamiento respecto a gremios y asociaciones de empresarios ya que en la línea de base el 7,2% de los negocios se encontraban afiliados a alguna asociación de negociantes, sin embargo, actualmente el 100% de los jóvenes con negocios indicaron que no pertenecen a alguna organización.

En este aspecto, resaltaba positivamente los negocios de Hoteles y restaurante, quienes contaban con un 11,8%, pero actualmente ningún tipo de negocio de los encuestados se encuentra asociado.

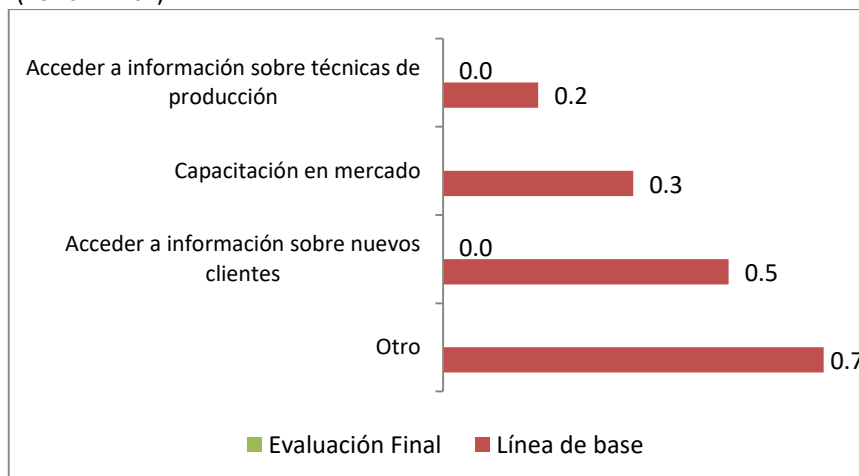
**GRÁFICO 3.5: REGIÓN HUANUCO. EVALUACIÓN FINAL: EMPRESAS QUE PERTENECEN A UNA ORGANIZACIÓN POR GIRO DE NEGOCIO, AL 25/09/2015. (PORCENTAJE)**



Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Setiembre 2015.  
Elaboración: INTERSOCIAL.

Respecto a las ventajas observadas en el estudio de Línea de base, éstas se orientan a la posibilidad de acceder a capacitaciones y de poder acceder a información sobre sus nuevos clientes.

**GRÁFICO 3.6: REGIÓN HUANUCO. VENTAJAS QUE HA CONSEGUIDO LA EMPRESA DE PARTICIPAR EN UNA ORGANIZACIÓN SEGÚN ESTUDIO DE EVALUACIÓN, AL 25/09/2015. (PORCENTAJE)**



Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Setiembre 2015.  
Elaboración: INTERSOCIAL.



### Participación en el Proyecto.

En general, la gran mayoría de los beneficiarios corroboran haber recibido las capacitaciones ofrecidas por el Proyecto, un 98,2%, el restante afirma no haber participado en todas las sesiones y un 0,9% declara no haber participado (ello, debido a la poca disponibilidad de tiempos a causa de los estudios).

Por otro lado, respecto a la elaboración de los planes de negocios, se observa que el 96,5% de jóvenes confirman haber elaborado los planes de negocios o mejora promovidos por el Programa; y una gran parte de ellos (77,9%) llegó a concluirlo, principalmente aquellos que culminaron el programa de capacitación.

Asimismo, se observa que un porcentaje alto (85%) de los que culminaron sus planes de negocios, participó del concurso para acceder al capital semilla. De estos participantes, el 24% declara haber ganado el capital.

Finalmente, sin considerar si ganaron o no el premio de capital semilla, se observó que el 51,4% de jóvenes ha iniciado o implementado su plan de negocios o mejora.

**CUADRO 3.15. REGIÓN HUANUCO. EVALUACIÓN FINAL: PARTICIPACION DEL BENEFICIARIO EN EL PROYECTO, AL 25/09/2015. (PORCENTAJE)**

Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
<b>Culminó la capacitación</b>		
Sí culminó	No aplica	98,2
No culminó	No aplica	0,9
No participó de la capacitación	No aplica	0,9
No menciona	No aplica	0.0
Total	No aplica	100.0
Nº de beneficiarios	200	200
<b>Motivos de no culminación de la capacitación</b>		
Mis estudios me lo impidieron	No aplica	100.0
Mi trabajo me lo impidió	No aplica	0.0
No me gustó la capacitación	No aplica	0.0
Los horarios de la capacitación no me convenían	No aplica	0.0
El lugar de la capacitación quedaba lejos	No aplica	0.0
Problemas familiares y/o de salud impidiendo que continúe	No aplica	0.0
Otro	No aplica	0.0
Total (%)	No aplica	100.0
Nº de beneficiarios que culminaron	No aplica	4
<b>Beneficiarios que elaboraron un plan de negocios</b>		
Si, lo elaboré y lo terminé	No aplica	77,9
Si, lo elaboré pero no lo terminé	No aplica	18,6
No elaboré el plan de negocios	No aplica	3,5
No menciona	No aplica	0.0
Total	No aplica	100.0
Nº de beneficiarios	200	200



Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
<b>Beneficiarios con plan de negocios culminados que participaron para obtener capital semilla</b>		
Sí, participé	No aplica	85,0
No participé	No aplica	15,0
No menciona	No aplica	0,0
Total (%)	No aplica	100,0
<b>Beneficiarios que obtuvieron el capital semilla</b>		
Si	No aplica	24,0%
No	No aplica	76,0%
Total (%)	No aplica	100,0
<b>Total beneficiarios q participaron en concurso</b>		
	No aplica	170
<b>Beneficiarios que implementaron su plan de negocios</b>		
Sí, estoy implementando	No aplica	19,5
Sí, ya está operando	No aplica	31,9
No	No aplica	48,7
No menciona	No aplica	0,0
Total (%)	No aplica	100,0

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Setiembre 2015.

Elaboración: INTERSOCIAL.



**3.2. Evolución de los indicadores del marco lógico del proyecto.**

Indicador	Unidad de medida	Línea de base	Evaluación Final
<b>PROPÓSITO</b>			
Promover y desarrollar los emprendimientos de negocios juveniles en el valle sagrado de los incas.			
Sin indicadores formulados.			
<b>COMPONENTE 1.</b>			
Jóvenes entre 18-29 años de las provincias de Huánuco y Leoncio Prado cuentan con habilidades y capacidades para el emprendimiento.			
160 jóvenes con negocios en marcha hacen uso de 3 herramientas de gestión empresarial: tales como (i) plan de marketing de los negocios, (ii) plan de negocios y (iii) manejo de flujo de caja al 7mo mes de iniciado el proyecto.	N° de jóvenes con negocios en marcha	126	112 según encuesta 168 según padrón
	N° de jóvenes con negocios en marcha que cuentan con plan de marketing, plan de negocios y flujo de caja	0	87 según encuesta 80 según padrón
40 jóvenes con ideas de negocio hacen uso de 3 herramientas de gestión empresarial: tales como (i) plan de marketing de los de negocio, (ii) plan de negocios y (iii) manejo de flujo de caja al 7mo mes del proyecto.	N° de jóvenes con ideas de negocios	74	88 según encuesta 42 según padrón
	N° de jóvenes con ideas de negocios que cuentan con plan de marketing, plan de negocios y flujo de caja	0	68 según encuesta 11 según padrón
	N° de jóvenes con ideas de negocios y con negocios en marcha	0	23 según encuesta
<b>COMPONENTE 2.</b>			
Jóvenes entre 18-29 años de las provincias de Huánuco y Leoncio Prado se articulan comercialmente en función de la demanda del mercado			
40 jóvenes con negocios en marcha logran incrementar su cartera de clientes al 15avo mes de ejecutado el proyecto.	N° de jóvenes con negocios en marcha que incrementan clientes con el Proyecto	0	50 según informe IE
10 jóvenes con ideas de negocio establecen una cartera de clientes al 15avo mes de ejecutado el proyecto.	N° de jóvenes con ideas de negocios implementan su negocio	0	9 según padrón
	N° de jóvenes con ideas de negocios que tienen una cartera de clientes	0	4 según padrón
20 jóvenes con negocios en marcha se organizan para participar en diferentes modalidades de articulación con el mercado (ferias. Concursos privados-públicos entre otros) al 15avo mes de ejecutado el proyecto.	N° de jóvenes con negocios en marcha que participan en las modalidades de articulación con el mercado promovidas por el Proyecto	0	20 según informe IE
Al menos 5 jóvenes con ideas de negocio se organizan para participar en diferentes modalidades de articulación con el mercado (ferias. Concursos privados-públicos entre otros al 15avo mes de ejecutado el proyecto.	N° de jóvenes con ideas de negocios que participan en las modalidades de articulación con el mercado promovidas por el Proyecto	0	5 según informe IE
Al menos 3 alianzas estratégicas promovidas son suscritas por jóvenes emprendedores	N° de alianzas promovidas con el Proyecto	0	3 según informe IE
<b>COMPONENTE 3.</b>			
Jóvenes de las provincias Huánuco y Leoncio Prado acceden a acompañamiento para la ejecución o mejora de su emprendimiento.			
Incremento de la disponibilidad de capital de trabajo de al menos 21 jóvenes en por lo menos 2500 al 12avo mes de ejecutado el proyecto.	N° de jóvenes reciben capital semilla del Proyecto	0	29 según padrón



Indicador	Unidad de medida	Línea de base	Evaluación Final
Al menos 21 jóvenes que reciben capital semilla se encuentran bancarizados al 13avo mes de ejecutado el proyecto.	N° de jóvenes reciben capital semilla bancarizados	0	29 según informe IE

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Setiembre 2015.

Elaboración: INTERSOCIAL.



### 3.3. Análisis de los criterios de evaluación del proyecto.

#### Pertinencia.

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

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

De acuerdo a las estadísticas del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la PEA juvenil (entre 15 y 29 años de edad) en las 2 provincias de intervención del Proyecto, estaría conformada por un total de 50 088 jóvenes, de los cuales se encontrarían ocupados el 92%. Sin embargo, los jóvenes que se encuentran ocupados y que perciben algún ingreso sólo representan el 79% del total.

**CUADRO 3.16. REGIÓN HUÁNUCO. EVALUACIÓN FINAL: POBLACIÓN DE 15 A 29 AÑOS DE EDAD SEGÚN CONDICIÓN DE OCUPACIÓN EN LAS PROVINCIAS DE INTERVENCIÓN DEL PROYECTO**

Provincia	Jóvenes de 15 a 29 años						
	PEA	PEA ocupada		PEA desocupada		Con ingresos	
Huánuco	33544	30599	91%	2945	9%	26316	79%
Leoncio Prado	16544	15369	93%	1175	7%	13243	80%
TOTAL	50088	45968	92%	4120	8%	39559	79%

Fuente: INEI. Censos Nacionales: XI de Población y VI de Vivienda.

Elaboración: INTERSOCIAL.

Consecuentemente con estas cifras, estamos hablando de 4 120 jóvenes que no tienen ningún tipo de ocupación y de más de 6 mil jóvenes que no perciben ningún ingreso económico por la actividad que realizan.

En relación al nivel educativo de los/las jóvenes, según la Encuesta Nacional de Juventud 2011, se detalla que más del 20% de jóvenes tanto en la provincia de Huánuco como en Leoncio Prado, cuentan con secundaria completa. De dicha cantidad solo el 3.5% llega a culminar sus estudios universitarios y más del 14% culmina estudios de carreras técnicas. Notándose, que existe un gran porcentaje de jóvenes con estudios superiores inconclusos, limitando la empleabilidad de los mismos y el desarrollo de sus capacidades para la generación de autoempleo.

Respecto al desempleo, los diferentes actores/as locales entrevistados/as, han manifestado que es un problema preocupante en Huánuco, y que dicha situación se debe a la falta de oportunidades laborales, y a la falta de herramientas y capacidades en la juventud para generar autoempleo.





El Proyecto se orienta a jóvenes de la zona urbana y rural. La realidad de los jóvenes en cada zona y la situación del acceso a oportunidades de empleo, es distinta.

En la **parte rural** la actividad principal es la agropecuaria. Esta actividad se caracteriza por la producción de cereales, tubérculos y menestras, para el consumo propio como para el mercado de Huánuco y exteriores. En la zona de selva, uno de los principales recursos es la madera, proveniente de Leoncio Prado, destacando las especies como: cedro, tornillo, nogal e higuierilla. Además, la producción de maíz, cacao y café se destina a la agroexportación y a la industria. La producción de yuca y plátano es esencialmente para la subsistencia. La actividad pecuaria, se caracteriza por la crianza de animales vacuno, ovino y porcino, destinada principalmente a la producción de carne y leche.

En la **parte urbana**, la actividad principal es el comercio. Además las provincias de Huánuco y Leoncio Prado, forman parte de un corredor económico<sup>2</sup>, para el traslado de los productos (aceite de palma, madera y papaya) que se comercializan en Ucayali y San Martín, que tienen como destino Lima. Las actividades en este rubro, son principalmente restaurantes, hoteles y transporte público.

El equipo del proyecto coincide en señalar que el principal problema en la juventud, tanto en la zona rural como urbana, es la falta de capacitación y oportunidades para acceder a puestos de trabajo en la zona y más aún para generar autoempleo. Asimismo, algunos/as jóvenes, afirmaron que antes de participar en las capacitaciones, no tenían claridad sobre cómo y de qué manera implementar y mejorar sus negocios.

Ante esta situación, el Proyecto responde pertinentemente promoviendo la generación de emprendimientos con los/las jóvenes, brindándoles herramientas para que puedan insertarse en el mercado económico local.

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

El Proyecto pretende promover la generación de emprendimientos económicos que se insertan principalmente en el mercado del comercio y manufactura, dado su creciente desarrollo en las provincias de Huánuco y Leoncio Prado.

El PBI de la región Huánuco, para el 2011 según el INEI, se sustenta principalmente en la actividad agrícola y en el comercio. Las condiciones geográficas, favorece el desarrollo de actividades agrícola y pecuaria en la zona. Asimismo, la dinámica económica en el comercio, se basa en la venta de bienes y servicios manufacturados y agropecuarios. En el Plan de Desarrollo Regional Concertado de Huánuco 2014 – 2021, se afirma que las ciudades de Huánuco y Tingo María concentran más del 85% de los establecimientos comerciales e industriales de la región y el 95% de producción bruta.

---

<sup>2</sup> Corredor económico: provincias de Ambo, Huánuco y Leoncio Prado



De acuerdo a la información proporcionada por los/las entrevistados/as, existe efectivamente una tendencia positiva en el desarrollo de la actividad del comercio, principalmente en la venta de bienes y servicios, como: venta de celulares, abarrotes, cabinas de internet y restaurantes. También, algunos negocios apuntan a la actividad agroindustrial, a partir de insumos agropecuarios: producción de miel de abeja, quesos, pulpa de granadilla, pan dulce, entre otros.

Sin embargo, las principales dificultades que se presentan para impulsar un negocio de emprendimiento, es la falta de conocimiento de los/las jóvenes, sobre: formación de empresas, manejo financiero y estudio de mercado. Además, la falta de financiamiento económico y recursos para implementar y fortalecer sus negocios, es otra dificultad.

En tal sentido, la promoción en la generación de emprendimientos juveniles es acertada y tiene buenas posibilidades en el potencial comercial y manufacturero de la zona. Sin embargo, es necesario realizar una mejor identificación de la demanda en el mercado, las características del público objetivo y una adecuada identificación de los productos.

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

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

- El diagnóstico identifica claramente la precariedad del empleo juvenil, baja tasa de ocupación y bajos ingresos laborales. Sin embargo, ello no se logra visualizar en el árbol y/o análisis de problemas.
- Aunque el análisis de problemas no se vincula directa y explícitamente con el diagnóstico de los jóvenes realizados, éste resulta siendo concreto y coherente entre sus elementos (causas y efectos), tanto en la identificación del problema central (limitado desarrollo del emprendimientos en los jóvenes) como de las causas directas (débiles capacidades de jóvenes para el emprendimiento, limitada implementación y articulación comercial con la demanda del mercado, escaso acceso al financiamiento para iniciar y hacer crecer el negocio). El análisis causa-efecto en la elaboración del árbol de problemas es correcto. Sin embargo, no se hace explícita la relación entre el problema central y el efecto vinculado a la situación de empleo en los jóvenes.
- Aunque se enuncian tres objetivos específicos vinculados a las causas directas del problema central identificados, no se observa un análisis completo de objetivos, específicamente, no se incluye el árbol de objetivos.
- En la matriz de marco lógico, la definición de objetivos y resultados se desprende de manera directa del árbol de objetivos. La definición de los componentes del Proyecto, es clara y directamente asociada con las causas del árbol de Problemas. El propósito no define el cambio que se desea lograr en los beneficiarios y no presenta indicadores de cambio. La finalidad del Proyecto no indica claramente la contribución de la intervención a



la mejora de la situación del empleo de los/as jóvenes, sino apunta a cambios superiores, vinculados a la calidad de vida de los jóvenes.

- La formulación de indicadores cuenta con los elementos centrales de cantidad, calidad y tiempo.
- Las actividades consideradas en cada componente se corresponden adecuadamente con los resultados propuestos y consideran las acciones mínimas necesarias para el logro de los mismos, como es la capacitación, la asistencia técnica y acompañamiento, la facilitación de capital semilla y la promoción y difusión de los negocios.
- Los supuestos del Proyecto han sido planteados de manera concreta y son coherentes con los resultados y el propósito del Proyecto. Los riesgos identificados se corresponden con las condiciones externas mínimas necesarias para el éxito del Proyecto.

#### Coherencia externa del Proyecto.

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

La estrategia del Proyecto, propone el trabajo articulado con la asociación Perú 2021, MiBanco y la organización Somos Empresa, en calidad de instituciones asociadas al Proyecto, con el objetivo de articular roles y recursos para promover con mayor efectividad el desarrollo de emprendimientos juveniles.

Los actores locales importantes que se han involucrados en el Proyecto, son: la Dirección de Producción del Gobierno Regional de Huánuco y los gobiernos locales (Municipalidades Provinciales y Distritales), a través de la participación activa en las distintas etapas del Proyecto tanto en las coordinaciones, convocatoria y logística.

Además, la presencia del órgano ejecutor Sierra Exportadora en convenio con los Municipios impulsan el mejoramiento de la productividad y comercialización de bienes y servicios generados en la zona. Dicho órgano se sumó a las actividades de promoción del Proyecto por las coincidencias de objetivos en la promoción de emprendimiento en jóvenes.

Otro de los actores locales que han sido partícipes, son: la Universidad Nacional Agraria de la Selva y la Cámara de Comercio e Industrias de Huánuco, mediante el apoyo en la difusión y la prestación de sus ambientes para la realización de las capacitaciones.

Igualmente, se trabajó en conjunto con la ONG BIOS, dedicada a la concientización de la población respecto a la conservación y cuidado del medio ambiente y al apoyo de proyectos de producción agropecuaria. Dicha ONG, brindó su base de datos de jóvenes con quienes había



trabajado planes productivos y habían iniciado su negocio, con el objetivo que a través del Proyecto se fortalezca, asesore y promueva los negocios en marcha.

## Efectividad.

### Efectividad en la focalización de los beneficiarios.

La focalización de los beneficiarios se realizó definiendo, primero, un perfil del joven objetivo del Proyecto y, segundo, definiendo una estrategia de localización de éstos al interior del ámbito de intervención.

Sobre el primer punto, el documento de Proyecto propone que el perfil del joven objetivo esté definido por su lugar de residencia, su edad, su situación de emprendurismo, la tenencia de habilidades emprendedoras y experiencia previa. Al respecto, se constata que en 4 de los 5 criterios utilizados (residencia, edad, situación de emprendurismo, habilidades emprendedoras) se ha logrado cumplir con el perfil del joven objetivo. Sin embargo, han tenido dificultades para incorporar a jóvenes con negocios en marcha; dificultades similares tuvieron para ubicar jóvenes con experiencias previas de negocios (por lo cual no se consideró como requisito indispensable) y, según miembros del equipo técnico, los jóvenes seleccionados no contaban con todas las habilidades emprendedoras deseadas (pues, algunos eran muy temerosos al riesgo, otros tenían problemas de entendimiento para la elaboración del plan, o carecían de los tiempos de dedicación al Programa).

Sobre la estrategia de focalización y localización de los jóvenes objetivos, el documento de Proyecto propuso una campaña de difusión para la identificación de jóvenes con ideas de negocios y una estrategia de convocatoria a jóvenes con negocios en marcha. Al respecto, se observa que la campaña de difusión se realizó, en términos generales, según lo previsto, aunque cabe señalar que las acciones se concentraron principalmente haciendo uso de medios radiales y televisivos. Según el equipo técnico, esta situación tuvo ciertas ventajas y desventajas; por un lado, logró llegar a informarse a un gran número de jóvenes (así, lograron tener hasta 911 inscritos); mientras que, por otro lado, esta situación les generó problemas para hacer una adecuada selección pues carecían del personal suficiente para poder hacer una evaluación profunda de cada postulante. Asimismo, el equipo técnico indica que se carecía de ciertos criterios de selección básicos para un adecuado entendimiento de las sesiones de capacitación, como lo es el nivel educativo, y compromiso con el negocio.

**CUADRO 3.17. REGIÓN HUÁNUCO. EVALUACIÓN FINAL: FOCALIZACIÓN Y SELECCIÓN DE JÓVENES.**

Criterios / procedimientos	Programado	Ejecutado
Perfil del beneficiario		
Residencia geográfica	Convocatoria y selección en distritos de las provincias de Huánuco y Leoncio Prado en el departamento de Huánuco.	Realizado según lo previsto.
Grupo etario	Jóvenes de 18 y 29 años	Realizado según lo previsto.
Situación económica	Preferentemente en situación de pobreza.	Realizado según lo previsto.



Criterios / procedimientos	Programado	Ejecutado
Situación de emprendurismo	Con ideas de negocio.	Realizado según lo previsto. Al inicio, existió una mayor aceptación e inclusión de este tipo de joven al Programa
	Con negocios en marcha.	Realizado según lo previsto.
Antecedentes de emprendurismo	Jóvenes con experiencias emprendedoras previas. Jóvenes con ideas o negocios vinculados a los sectores de agricultura, manufactura, comercio y artesanía.	No se logró a incluir como característica del perfil.
Habilidades emprendedoras	Alta adaptabilidad – Flexibilidad Capacidad de aprendizaje Dinamismo – Energía Liderazgo Iniciativa – Autonomía Orientación al cliente interno y externo Productividad Responsabilidad Tolerancia a la presión Trabajo en equipo	Realizado según lo previsto, mediante entrevistas por un psicólogo.  No todas las habilidades se han podido apreciar explícitamente en los jóvenes, particularmente aquellas con la capacidad de aprendizaje y la tolerancia al riesgo.
Estrategia de convocatoria		
Focalización geográfica	Convocatoria y selección en distritos de las provincias de Huánuco y Leoncio Prado en el departamento de Huánuco.	Realizado según lo previsto.
02 campañas de difusión en castellano y quechua para jóvenes con ideas de negocios y con negocios en marcha	<ul style="list-style-type: none"><li>- Colocación de afiches y entrega de volantes.</li><li>- Spots televisivos y radiales emitidos por televisoras y emisoras locales de audiencia de población joven de zonas rurales.</li><li>- Coordinación con actores locales estratégicos (Municipalidades, Institutos de Educación Superior Técnica y Centros de Educación Técnico Productiva).</li><li>- Charlas informativos</li></ul>	Realizado según lo previsto.  Se impulsó los mecanismos de difusión masiva, específicamente los radiales (spots, microprogramas y entrevistas) y televisivos (entrevistas, eventos de presentación).

Fuente: Documento de formulación, informes del Proyecto, entrevistas con los coordinadores de Proyecto.

Elaboración: INTERSOCIAL.

### Efectividad en la selección de beneficiarios

Para la fase de selección de los jóvenes, se empleó un conjunto de criterios que permitirían identificar las características deseadas de los jóvenes en términos de residencia, edad, situación económica, situación de emprendurismo y capacidades desarrolladas.

El procedimiento seguido fue tal como se propuso en el documento de formulación. Primero los postulantes, se inscribían llenando una ficha de inscripción y una ficha sobre su idea de negocio (o negocio en marcha). Aquellos con el mejor perfil, pasaban a una siguiente fase; aquí, se les aplicaba un test de evaluación de las Habilidades Emprendedoras, a cargo de un psicólogo contratado para tal fin. Una vez más los más aptos pasaban a una subsiguiente fase en la que se verificaba su información personal, principalmente, su residencia y edad. Finalmente, se quedaban seleccionados aquellos que llegaban hasta la fase de verificación de datos personales



CUADRO 3.18. REGIÓN HUÁNUCO. EVALUACIÓN FINAL: FOCALIZACIÓN Y SELECCIÓN DE JÓVENES.

Criterios / procedimientos de focalización	Programado	Ejecutado
Perfil del beneficiario		
Residencia geográfica	Convocatoria y selección en distritos de las provincias de Huánuco y Leoncio Prado en el departamento de Huánuco.	Realizado según lo previsto.
Grupo etario	Jóvenes de 18 y 29 años	Realizado según lo previsto.
Situación económica	Preferentemente en situación de pobreza.	Realizado según lo previsto.
Situación de emprendurismo	Con ideas de negocio.	Realizado según lo previsto.
	Con negocios en marcha.	Realizado según lo previsto.
Antecedentes de emprendurismo	Jóvenes con experiencias emprendedoras previas. Jóvenes con ideas o negocios vinculados a los sectores agropecuarios, manufactura, comercio y artesanías.	No todos han tenido experiencias previas de negocios o emprendurismo.
Capacidades básicas	Alta adaptabilidad – Flexibilidad Capacidad de aprendizaje Dinamismo – Energía Liderazgo Iniciativa – Autonomía Orientación al cliente interno y externo Productividad Responsabilidad Tolerancia a la presión Trabajo en equipo	Realizado según lo previsto, mediante entrevistas por un psicólogo.  No todas las habilidades se han podido apreciar explícitamente en los jóvenes, particularmente aquellas con la capacidad de aprendizaje y la tolerancia al riesgo.
8.1.1. Mecanismo de focalización utilizado		
Uso de formatos de inscripción	Ficha de Inscripción y documentos que verifique el domicilio actual (DNI, recibos, etc.)	Realizado según lo previsto.
Uso de formatos relativos al negocio	Ficha B (sobre el negocio en marcha a mejorar) Ficha C (sobre la idea de negocio a implementar)	Realizado según lo previsto.
Evaluación de capacidades	Entrevista de selección	Realizado según lo previsto.
Verificación domiciliaria	Visitas a sus domicilios para corroborar información	Realizado según lo previsto.

Fuente: Documento de formulación, informes del Proyecto, entrevistas con los coordinadores de Proyecto.

Elaboración: INTERSOCIAL.

### Efectividad en la capacitación en planes de negocios y planes de mejora

Tal como estuvo previsto en el documento de proyecto, la fase de capacitación se dirigió a dos grupos de jóvenes:

- Jóvenes de 18 a 29 años con ideas de negocios.
- Jóvenes de 18 a 29 años con negocios en marcha.

La metodología empleada ha sido desarrollada y validada por la institución ejecutora, la denominan “Metodología APRENDA” y se caracteriza por ser interactiva (porque favorece la participación de los emprendedores), lúdica (porque hace un uso constante de dinámicas), actitudinal (porque se concentra en despertar el deseo por emprender) e itinerante (porque la metodología se transfiere a grupos locales).



Previo a la capacitación de los jóvenes, se realizó la transferencia de la “Metodología APRENDA” a un grupo de ocho facilitadores que se encargarían de la capacitación de los jóvenes. Cabe señalar que estos facilitadores son profesionales locales dedicados a la capacitación y facilitación de adultos.

La implementación de las capacitaciones, en términos generales, se realizó según lo previsto al documento de Proyecto. En primer lugar, se formó a facilitadores locales para realizar las capacitaciones. Segundo, se desarrollaron los tres temas previstos: Desarrollo personal, Gestión empresarial y Educación financiera. Tercero, se estructuró en 17 sesiones, cada una de 4 horas. Cuarto, se empleó los recursos previstos, dinámicas, medios audiovisuales, manuales, etc. Cuarto, se conformaron 10 grupos de 25 a 30 jóvenes (cantidad más grandes de lo previsto, 20 por grupo).

Gracias a ello, el Proyecto logró capacitar y certificar a un total de 211 jóvenes. Según las percepciones del equipo técnico, la metodología fue bastante adecuada, así como el plan de contenidos; sin embargo, los tiempos para desarrollarlo eran insuficientes, más aún considerando que los jóvenes no asistían a todas las sesiones y tenían dificultades para entender los temas; otra limitante que identificaron tiene que ver con la heterogeneidad de los grupos, pues estos eran muy diversos en interés y capacidad para aprender los temas previstos. Al respecto, los jóvenes entrevistados declaran que las sesiones fueron bastantes dinámicas y agradables, combinaban lo teórico con lo práctico; sin embargo, también coinciden que algunos no podían asistir a todas las sesiones por motivos de trabajo y estudio.

**CUADRO 3.19. REGIÓN HUÁNUCO. EVALUACIÓN FINAL: METODOLOGÍA DE CAPACITACIÓN.**

Módulos de capacitación	Programado.	Ejecutado.
Temarios y contenidos	- Desarrollo personal - Gestión empresarial - Educación financiera	- Realizado según lo previsto.
Duración	68 horas, organizadas en 17 sesiones de 4 horas. Desarrollo personal (20 horas) Gestión empresarial (32 horas) Educación financiera (16 horas)	- Realizado según lo previsto
Organización	10 Grupos de 20 jóvenes	- 10 grupos de 25 a 30 jóvenes - Grupos heterogéneos
Técnica de capacitación	Exposición dialogada Casos de éxito Audiovisuales Organizadores visuales Dinámica de interacción. Discusiones grupales Manuales Reforzamiento individual.	- Realizado según lo previsto
Recursos empleados	No detalla	Manuales de capacitación. Materiales de escritorio (papelotes, plumones, tarjetas) Presentaciones en power point (PPT)
Organización	No detalla	Se organizaron en 5 grupos de jóvenes.

Fuente: Documento de formulación, informes del Proyecto, entrevistas con los coordinadores de Proyecto.





## **Sostenibilidad.**

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.

### A nivel institucional.

Habiendo culminado la intervención, no existen más acciones de acompañamiento o apoyo concreto a los emprendimientos promovidos. APRENDA por su parte, no tiene previsto continuar en el corto plazo con el desarrollo de esta iniciativa, pues no dispone de recursos de financiamiento para ello. Por el lado de las instituciones aliadas y colaboradoras del Proyecto, la continuidad de apoyo a los jóvenes viene por su consideración en próximas actividades a realizar, pues, la relación de jóvenes del Proyecto ha sido incorporada en las bases de datos de la Dirección Regional de Producción, la Dirección Regional Agraria y la Cámara de Comercio, de modo que puedan ser considerados en próximas actividades.

Un factor favorable es que el gobierno regional, a través de sus direcciones, viene promoviendo la empresa, así lo declara el equipo técnico. Sin embargo, no existe un énfasis en el apoyo a los jóvenes.

### En relación al mercado.

Por otro lado, un factor importante que brinda una mayor sostenibilidad a los emprendimientos promovidos es que estos están orientados principalmente hacia los sectores de producción y comercio, que son precisamente dos de los sectores donde mayores oportunidades de mercado se han identificado.

### En relación al joven emprendedor.

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.

Sin embargo, según el equipo técnico y los propios jóvenes entrevistados, el tiempo de capacitación resultó siendo insuficiente para que los jóvenes logren interiorizar todos los conocimientos transferidos, por lo cual existen indicios de la necesidad de contar con asesorías y acompañamientos.

No obstante, considerando que la mayoría de los jóvenes seleccionados ya contaban con negocios en marcha, es probable que estos se mantengan en el tiempo, pues, en ellos el emprendimiento es su medio de vida. Al respecto, los jóvenes entrevistados que han culminado su plan de mejora, declaran que continuarán con sus negocios y que actualmente vienen implementando el plan de mejora desarrollado con el Programa.





Sin embargo, esto no se observa precisamente en los jóvenes con ideas de negocios, puesto entre quienes han recibido el capital semilla algunos no han logrado implementar el negocio y otros lo han cerrado; según el equipo técnico, en éste grupo reducido existen menos elementos de sostenibilidad de los cambios alcanzados, más aún considerando que son estudiantes que recién se están incorporando al mercado de trabajo.

**4. CONCLUSIONES.**

Criterio	Conclusión	Valoración
Pertinencia	<p>El Proyecto atiende una necesidad real y de alta prioridad para los jóvenes de la Región Huánuco, particularmente para los/as jóvenes donde se observa precariedad en el empleo por sus bajos ingresos e inestabilidad.</p> <p>Asimismo, se da respuesta a una problemática creciente en la Región, referida al incremento permanente de jóvenes egresados/as de la educación básica y 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>Aunque la Región se caracteriza por el poco desarrollo de sus sectores económico-productivos, el Proyecto ha identificado adecuadamente las oportunidades de crecimiento en los sectores de producción y comercio. Así, la generación de emprendimientos juveniles aporta al propio desarrollo económico local y regional.</p> <p>En general, el diseño del Proyecto responde adecuadamente a los criterios metodológicos de formulación según la metodología del marco lógico. A pesar que el análisis de problemas no se vincula directamente con el diagnóstico que sustenta el Proyecto (en la relación de promoción de emprendimientos y la generación de empleo), se observa que el análisis de problemas es coherente a nivel causal y el análisis y definición de objetivos presenta una estructura coherente. Las actividades responden adecuadamente a los componentes identificados y consideran las acciones mínimas suficientes para el alcance de los resultados y del propósito del Proyecto. Los supuestos y riesgos del Proyecto se corresponden adecuadamente con los objetivos/resultados planteados y con las condiciones externas necesarias.</p>	MEDIO-ALTA
Efectividad	<p>Por un lado, las metas en términos de los principales productos generados por el Proyecto (capacitaciones, asistencias técnicas, participación en concursos) se han alcanzado según lo planificado:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 211 jóvenes (105% de la meta programada) han culminado los planes de capacitación.</li><li>- 125 jóvenes (125% de la meta programada) han formulado y participado del concurso de planes de negocios.</li><li>- 29 jóvenes (100% de la meta programada) han recibido capital semilla del Proyecto.</li></ul> <p>Adicionalmente, se identifica un alto nivel de satisfacción de los jóvenes por los servicios recibidos, específicamente la capacitación y las asesorías.</p> <p>De otro lado, parte de los efectos inmediatos más relevantes también han sido alcanzados:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Se ha observado un incremento de 7% en la tasa de jóvenes con negocio.</li><li>- La cantidad promedio de trabajadores se ha incrementado de 2 a 2.4 personas por negocio.</li><li>- El monto de venta promedio se ha mantenido casi invariante. Aunque las ganancias mensuales se han elevado en un 11%.</li></ul>	MEDIO-ALTA



Criterio	Conclusión	Valoración
Sostenibilidad	<p>La sostenibilidad de los emprendimientos promovidos está garantizada en el caso de los negocios, pero no en los jóvenes con ideas de negocios.</p> <p>El análisis de los factores de sostenibilidad identifica por tanto factores a favor como factores en contra.</p> <p>Entre los factores a favor resaltan las capacidades emprendedoras de los jóvenes y la orientación de los negocios hacia los sectores de producción y comercio, que son los sectores que mayor potencial de crecimiento presentan en la Región. Adicionalmente, en el caso de los jóvenes con negocios se observa una firme voluntad de continuar con sus negocios e implementar sus planes de mejora. Sin embargo, en los jóvenes con ideas de negocios juegan en contra algunos factores que restan las capacidades de emprendimiento de los jóvenes estudiantes o egresados/as de institutos, en quienes se observa menor voluntad de continuar con los negocios,</p> <p>Entre los factores en contra, se tiene la falta de políticas regionales y locales que promuevan el desarrollo de emprendimientos económicos en los jóvenes y el limitado apoyo por parte de las instituciones públicas y privadas.</p>	MEDIA-ALTA



## 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 capacitación de los jóvenes, la implementación y seguimiento de los negocios promovidos.
- Los indicadores de resultados y propósito deben estar orientados particularmente a los efectos que se busca tener con el Proyecto (desarrollo de capacidades, negocios implementados, ventas generadas, empleos generados) y no necesariamente a los productos a entregar (personas capacitadas, personas asesoradas, personas que formulan planes, personas que participan en concursos).
- Los componentes deben centrarse en los aspectos de capacitación y acompañamiento en la formulación de planes de negocios, asistencia técnica, asesoría financiera y asesoramiento comercial.
- Las actividades deben considerar un componente de evaluación y orientación psicológica, que permita identificar mejor las actitudes de los jóvenes y darles un mejor soporte para fortalecer su autoestima y capacidades de liderazgo en el desarrollo de sus emprendimientos.
- Se debe dar mayor fuerza a las estrategias de acompañamiento, pues son clave para dar una mayor garantía de sostenibilidad a los emprendimientos promovidos.

### En la implementación.

- Desde la difusión, definir bien los criterios de selección de beneficiarios, de modo que no se atraiga una cantidad de jóvenes que no cumplan con el perfil deseado.
- 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 como los actitudinales, nivel educativo, la experiencia previa y del entorno familiar.
- Debe evaluarse si el perfil del joven estudiante de educación superior coincide con el de un emprendedor, ya que como se sabe un emprendedor o empresario se caracteriza principalmente por su nivel de dedicación a la actividad, por su bajo nivel de aversión al riesgo, entre otros.



- En el proceso de selección, es importante considerar una evaluación más exhaustiva del perfil actitudinal del joven y tener herramientas concretas para ello (como un test psicológico, por ejemplo)
- Debe promoverse la implementación de negocios donde los riesgos sean compartidos entre el joven y el Proyecto. Específicamente, donde los jóvenes realicen aportes monetarios al negocio, ello considerando que generará un mayor nivel de compromiso del joven al funcionamiento del negocio.
- Los contenidos de capacitación tienen que ser diferentes para públicos objetivos diferentes, pues las necesidades de formación de los jóvenes con ideas de negocios son diferentes a los jóvenes con negocios en marcha.
- Los grupos de jóvenes a capacitarse deben ser homogéneos según un conjunto de criterios (ámbito de procedencia, nivel educativo, situación de emprendurismo), pues, así, los facilitadores pueden dosificar mejor el desarrollo de los contenidos y adaptar las herramientas a las características del grupo.



## **6. ANEXOS.**

**6.1. Instrumentos de recojo de información.**

**6.2. Bases de datos de las encuestas aplicadas.**