



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

**Consultoría para el desarrollo del:**

---

**Evaluación Final del Proyecto  
“FOMENTO Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS  
EMPRESARIALES PARA EL FORTALECIMIENTO  
DE EMPRENDIMIENTOS EN JÓVENES RURALES  
DE LA PROVINCIA DE TAMBOPATA EN LA  
REGIÓN MADRE DE DIOS”**

---

**Informe Final**

INTERSOCIAL  
Septiembre, 2014



## INDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	2
ABREVIATURAS.....	6
INTRODUCCIÓN.....	7
1. EL PROYECTO.....	8
2. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN.....	13
2.1 Objetivos.....	13
2.2 Alcance de la evaluación.....	13
2.3 Metodología de recojo de información.....	15
3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.....	19
3.1 Relevancia.....	19
3.2 Efectividad.....	23
3.3 Asociación y coordinación.....	38
3.4 Sostenibilidad.....	40
4. CONCLUSIONES.....	43
5. RECOMENDACIONES.....	45
6. ANEXOS.....	47
6.1 Diseño muestral de la encuesta.....	47
6.2 Instrumentos de recojo de información.....	47
6.3 Bases de datos de la encuesta.....	47
6.4 Reportes estadísticos de la encuesta.....	47



# EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO "FOMENTO Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS EMPRESARIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE EMPRENDIMIENTOS EN JÓVENES RURALES DE LA PROVINCIA DE TAMBOPATA EN LA REGIÓN MADRE DE DIOS"

## INFORME FINAL

### RESUMEN EJECUTIVO.

La Evaluación Final del Proyecto "FOMENTO Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS EMPRESARIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE EMPRENDIMIENTOS EN JÓVENES RURALES DE LA PROVINCIA DE TAMBOPATA EN LA REGIÓN MADRE DE DIOS", fue desarrollado con el objetivo de evaluar la intervención y sus efectos en la población objetivo del Proyecto, en términos de un set de criterios previamente definidos.

Para el desarrollo del estudio se implementó una metodología mixta, cuantitativa y cualitativa, basado en la aplicación de una encuesta sobre una muestra estadística de la población y entrevistas a profundidad dirigidas a los actores involucrados en la implementación del Proyecto.

Así, el estudio tuvo como ámbito geográfico la provincia de Tambopata en el departamento de Madre de Dios. Y se concentró en el análisis de los criterios de:

- Relevancia: si se establecieron los objetivos correctos de acuerdo a la identificación de los problemas o necesidades reales.
- Efectividad, si se lograron los objetivos y efectos esperados por el proyecto después de su terminación.
- Asociación y Coordinación, valor de las relaciones institucionales y organizacionales desarrolladas para el alcance de los resultados del proyecto.
- Sostenibilidad, probabilidad de que los resultados positivos del proyecto continúen después de que el financiamiento del proyecto termine.

Estas variables se analizaron a partir de la información que proporcionaron los actores entrevistados en el Proceso de Evaluación. Los informantes que proporcionaron la información requerida para el estudio fueron los jóvenes beneficiarios(as), el equipo técnico del Proyecto, la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo, y otros actores involucrados en el Proyecto. Finalmente, en este grupo de informantes se aplicaron un total de 30 encuestas empleando la Ficha Socio Económica Laboral – Línea 3, se visitaron 2 negocios implementados, se aplicaron 4 entrevistas al equipo técnico del Proyecto (Coordinadores y especialista en emprendimientos), 2 entrevistas a capacitadores y asesores, y 1 entrevistas a funcionarios de la DRTPE.

Cabe señalar que el proceso de evaluación estuvo limitada por la ausencia de los representantes de los socios del Proyecto (Central de Café y ODEBRECHT) y un grupo de jóvenes beneficiarios que, por motivos de viaje y cambios de domicilios no pudieron proporcionar información sobre su situación de empleo y sus percepciones en cuanto a la calidad del Proyecto.

Como resultado de lo anterior se presentan los siguientes hallazgos:



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

Se verifica que la RELEVANCIA del Proyecto es MEDIA.

El Proyecto atiende una necesidad real y prioritaria para los jóvenes de la Región Madre de Dios, aunque ha tenido debilidades en su proceso de focalización, ya que se concentró en atender a los jóvenes de Puerto Maldonado (capital del distrito de Tambopata) y no a aquellos residentes de los otros distritos identificados por el Proyecto y que, según los entrevistados, resultan siendo los más necesitados.

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.

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. Más aun considerando que la economía de la Región se encuentra atravesando por un periodo de estancación.

De otro lado, 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.

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

Se verifica que la EFECTIVIDAD del Proyecto es BAJA.

Por un lado, las metas en términos de los principales productos generados por el Proyecto (capacitaciones, asistencias técnicas, participación en concursos) han sido alcanzadas parcialmente:

- 41 jóvenes (102% de la meta programada) han culminado los planes de capacitación.
- 28 jóvenes (50% de la meta programada) han formulado y participado del concurso de planes de negocios.

Se identifica un alto nivel de satisfacción de los jóvenes por los servicios recibidos:

- 63% de los capacitados indican que las capacitaciones han sido bastante útiles.
- 73% de los asesorados indican que las asesorías le han sido bastante útiles.

No obstante, existe una actividad /producto que no han podido realizarse (implementación de ruedas de negocios).

De otro lado, parte de los efectos inmediatos han podido ser alcanzados:

- El 73% de jóvenes demuestran asimilación de conocimientos en la formulación de planes de negocios; un 20% se encuentran en proceso de consolidación de tales conocimientos.
- Sólo existe 1 negocio nuevo (formado por 2 jóvenes en asociación) y 4 jóvenes con negocios fortalecidos en el público objetivo del Proyecto.



**En relación al criterio de asociación:**

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

El Proyecto mantuvo coordinaciones principalmente con tres instituciones: Central Café y Cacao, Empresa ODEBRECH y la UNAMAD.

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

**En relación al criterio de sostenibilidad:**

Se verifica que la SOSTENIBILIDAD de los efectos del Proyecto es BAJA.

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. El análisis de los factores de sostenibilidad identifica por tanto factores a favor como factores en contra, resultando un balance positivos para los emprendedores con negocios en funcionamiento; principalmente, gracias a su espíritu emprendedor y su capacidad de arriesgar, invirtiendo recursos propios.

Para el caso de los jóvenes que no han logrado poner en marcha sus planes de negocio, la posibilidad de que puedan hacerlo posteriormente son desfavorables. Primero porque sus planes de inversión requieren recursos superiores a los 15 mil soles los cuales son difíciles de poder ser conseguidos por provenir de familias con recursos limitados y no ser sujetos de crédito. Y, segundo, porque su perfil de estudiante o egresado lo impulsa a buscar trabajos como dependientes que le permitan ejercer su carrera y generar ingresos propios.



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

INDICADOR	Unidad de medida	Valor Base	Valor Final
<b>PROPÓSITO</b>			
Fortalecimiento de competencias para el desarrollo de emprendimientos que generen auto empleo en los jóvenes rurales entre los 18 y 29 años en la provincia de Tambopata de la Región Madre de Dios.			
40 Jóvenes rurales capacitados en emprendimientos y desarrollo de planes de negocio al finalizar el proyecto	N° de jóvenes capacitados en emprendimientos y planes de negocio	0	41
Al menos 50% de los jóvenes rurales capacitados implementan su plan de negocios al finalizar el proyecto	N° de jóvenes con negocios implementados	3	6
	% de jóvenes capacitados con negocios implementados	7% (3 de 41)	15% (6 de 41)
Al finalizar el proyecto, por lo menos 40% de jóvenes rurales capacitados son mujeres.	% de jóvenes mujeres beneficiarias capacitadas	0%	63%
<b>COMPONENTE 1.</b>			
Selección de Jóvenes.			
120 jóvenes preseleccionados con ideas de negocios y emprendimientos juveniles.	N° de jóvenes inscritos en el registro del Proyecto	0	120
<b>COMPONENTE 2.</b>			
Capacitación en Emprendimientos para el Desarrollo Empresarial de Jóvenes Rurales.			
20 jóvenes rurales capacitados al 7mo y 8vo mes de iniciado el proyecto en emprendimientos y desarrollo de planes de negocio	N° de jóvenes capacitados en emprendimientos y planes de negocio	0	20
20 jóvenes rurales capacitados al 12vo mes de iniciado el proyecto en emprendimientos y desarrollo de planes de negocio	N° de jóvenes capacitados en emprendimientos y planes de negocio	0	21
<b>COMPONENTE 3.</b>			
Fortalecimiento de emprendimientos juveniles rurales.			
Por lo menos 50% de jóvenes rurales capacitados implementan su Plan de negocio al 12vo mes del proyecto	N° de jóvenes con negocios implementados	3	6
	N° de jóvenes que adquieren activos para la implementación de sus negocios.	0	20
Por lo menos 40% de jóvenes rurales que han culminado satisfactoriamente la capacitación serán mujeres.	% de jóvenes mujeres beneficiarias capacitadas	0%	63%



## ABREVIATURAS.

DRTPE	Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo
ESAN	
ESSALUD	Seguro Social de Salud
FONDOEMPLO	Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo
FSEL	Ficha Socio Económica Laboral
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
POA	Plan Operativo Anual
RMV	Remuneración mínima vital
RUC	Registro Unitario del Contribuyente
UNAMAD	Universidad Nacional de la Amazonía de Madre de Dios



## INTRODUCCIÓN.

El presente informe corresponde al último producto de la consultoría EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO "FOMENTO Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS EMPRESARIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE EMPRENDIMIENTOS EN JÓVENES RURALES DE LA PROVINCIA DE TAMBOPATA EN LA REGIÓN MADRE DE DIOS", 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 la Universidad ESAN, en la provincia de Tambopata en el departamento de Madre de Dios, con una población beneficiaria de 40 jóvenes emprendedores(as).

El Proyecto tiene como propósito el "Fortalecimiento de competencias para el desarrollo de emprendimientos que generen auto empleo en los jóvenes rurales entre los 18 y 29 años en la provincia de Tambopata de la Región Madre de Dios", a través de tres componentes:

- Componente/Resultado 1: Selección de jóvenes.
- Componente/Resultado 2: Capacitación en Emprendimientos para el Desarrollo Empresarial de Jóvenes Rurales.
- Componente/Resultado 3: Fortalecimiento de emprendimientos juveniles rurales.

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

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

El presente documento del informe final de la evaluación se estructura en cinco capítulos:

- 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 la valoración de las acciones de asociación y la posibilidad de réplica del Proyecto. Por último, se concluye con la Sostenibilidad de los resultados del Proyecto.
- En el 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-12-28 "FOMENTO Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS EMPRESARIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE EMPRENDIMIENTOS EN JOVENES RURALES DE LA PROVINCIA DE TAMBOPATA EN LA REGION MADRE DE DIOS", ejecutado por la Universidad ESAN, en asociación con la Central Café y Cacao del Perú.

### **Antecedentes.**

La Universidad ESAN es una institución académica privada sin fines de lucro que fue fundada en 1963 como una Escuela de Negocios y que hacia el 2003 fue transformada en una Universidad.

Además de brindar programas de formación a nivel de pregrado y post grado, la Universidad ESAN viene ejecutando Proyectos por intermedio de sus Institutos Especializados. Precisamente, dos de ellos, el Centro de Desarrollo Emprendedor – CDE y el Instituto de Desarrollo Económico – IDE se orientan a la mejora de capacidades de personas en temas de emprendurismo, competitividad empresarial, desarrollo económico, entre otros.

Un ejemplo de ello es el caso de "PROJOVEN", Programa ejecutado por la Universidad en alianza con el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo en el año 2010, beneficiando a 1,700 jóvenes de las ciudades de Arequipa, Ayacucho, Cajamarca, Cusco, Chiclayo, Huancayo, Huánuco, Ica, Iquitos, Lima, Puno, San Martín, Trujillo, Huaraz, Chimbote, Huacho (Región Lima), Lima Metropolitana, Moquegua, Pasco, Pucallpa, Tacna y Tumbes.

A partir de su experiencia de PROJOVEN y su alianza estratégica con la Central de Café y Cacao del Perú<sup>1</sup>, es que la Universidad ESAN, por intermedio del IDE, decide trabajar en la promoción de emprendimientos microempresariales con los jóvenes y presentar el Proyecto "FOMENTO Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS EMPRESARIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE EMPRENDIMIENTOS EN JOVENES RURALES DE LA PROVINCIA DE TAMBOPATA EN LA REGION MADRE DE DIOS" a la convocatoria 2012 de FONDOEMPLEO.

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

### **Período de ejecución.**

El Proyecto se ha ejecutado desde el 14 de enero de 2013 hasta el 13 de enero de 2014, 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 (madres solteras, excluidos/as del empleo formal, procedentes de zonas rurales, otros).

---

<sup>1</sup> Institución que cuenta con experiencia en la ejecución de proyectos productivos y con presencia en la Región Madre de Dios desde el 2011, a través de la ejecución del proyecto: "Fortalecimiento de la cadena de valor del cacao, en el corredor interoceánico Madre de Dios", financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo, BID, y la Asociación Odebrecht Perú.



En la formulación inicial del Proyecto se propone capacitar a un total de 40 jóvenes de diferentes distritos, de zona urbana y rural, de la provincia de Tambopata.

### Estrategia del Proyecto:

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

Estrategia del Proyecto	
<b>Finalidad:</b> Contribuir con el desarrollo económico en las familias rurales en la provincia de Tambopata en la Región Madre de Dios.	
<b>Propósito:</b> Fortalecimiento de competencias para el desarrollo de emprendimientos que generen autoempleo en los jóvenes rurales entre los 18 y 29 años en la provincia de Tambopata de la región Madre de Dios.	
<b>Indicadores:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- 40 jóvenes rurales capacitados en emprendimientos y desarrollo de planes de negocio al finalizar el proyecto.</li><li>- Al menos 50% de los jóvenes rurales capacitados implementan su plan de negocios al finalizar el proyecto.</li><li>- Al finalizar el proyecto, por lo menos 40% de jóvenes rurales capacitados son mujeres.</li></ul>	
<b>Componente 1:</b>	
<b>Resultado:</b> Selección de jóvenes emprendedores	<b>Indicadores:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Población focalizada conoce al 100% la temática del proyecto.</li><li>- 120 jóvenes han sido identificados y preseleccionados con ideas de negocios y emprendimientos juveniles.</li><li>- 50 jóvenes seleccionados con ideas de negocios y emprendimientos juveniles participan en la elaboración de sus planes de negocio.</li></ul>
<b>Actividades:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>1.1. Focalización de jóvenes con ideas de negocios y emprendimientos juveniles rurales.</li><li>1.2. Selección y registro de jóvenes con ideas de negocios y emprendimientos juveniles rurales.</li></ul>	
<b>Componente 2:</b>	
<b>Resultado:</b> Capacitación de emprendimientos para el desarrollo empresarial de jóvenes rurales.	<b>Indicadores:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- El 100% de los jóvenes rurales terminaron satisfactoriamente su proceso de capacitación.</li><li>- 40 jóvenes certifican capacitación en elaboración de plan de negocio viable.</li><li>- 40 jóvenes participan en el concurso para obtener su capital semilla.</li></ul>
<b>Actividades:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>2.1. Diseño, implementación y estructuración del programa Centro de Emprendimiento para el Desarrollo Empresarial de Jóvenes Rurales.</li></ul>	
<b>Componente 3:</b>	
<b>Resultado:</b> Fortalecimiento de emprendimientos juveniles.	<b>Indicadores:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- El 50% de los planes de negocios calificados son financiados con capital semilla.</li><li>- 40 jóvenes reciben acompañamiento técnico para la implementación de su plan de negocios.</li></ul>



Estrategia del Proyecto	
	- 20 planes de negocios de jóvenes rurales capacitados implementados al 12avo mes del proyecto, con capital semilla.
<b>Actividades:</b> 3.1. Concurso de planes de negocio para el otorgamiento de capital semilla. 3.2. Elaboración de manual de asistencia técnica para los mejores planes de negocio identificados en el concurso. 3.3 Programa de asistencia técnica en implementación de emprendimientos juveniles rurales. 3.4 Seguimiento y monitoreo a los emprendimientos económicos juveniles rurales. 3.5 Promoción y sensibilización sobre la importancia de emprendimientos juveniles rurales.	

### Desarrollo de la intervención.

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

#### Componente 1: Selección de jóvenes emprendedores.

El componente consistió en la ejecución de 2 actividades:

- Focalización de jóvenes con ideas de negocios, que consistió en la implementación de 02 convocatorias para el registro de los jóvenes en el Programa de formación: Dichas convocatorias implicaron:
  - o Colocación de afiches en lugares clave donde se concentran los jóvenes: Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios – UNAMAD, Universidad Andina del Cusco (Sede Puerto Maldonado) y el Instituto de Educación Superior Jorge Basadre.
  - o Entrevistas y difusión en programas de radio local.
  - o Banners virtuales en redes sociales (Facebook).
  - o 2 talleres informativos y motivacionales a cargo de un especialista de ESAN.
- Selección y registro de jóvenes con ideas de negocios, realizado en cada convocatoria implementada. El proceso implicó:
  - o Inscripción de 120 jóvenes en la base de datos del Proyecto.
  - o Presentar un "Expediente de Postulación" (conformado por datos personales y una idea de negocio)
  - o Entrevista personal con la coordinadora de ESAN.
  - o Valoración de las cualidades de los jóvenes postulantes al programa mediante una tabla de criterios y puntajes.
  - o Selección de 56 jóvenes con mayor puntaje para su inclusión en el Programa de formación.

#### Componente 2: Capacitación de emprendedores para el desarrollo empresarial de jóvenes rurales.

Este componente se centró en la implementación del Programa de Formación al cual se le denominó "Programa Centro de Emprendimiento para el Desarrollo Empresarial de Jóvenes Rurales". El programa presentó las siguientes características:

- El programa estuvo conformado por 5 módulos de formación:
  - o Módulo I: Desarrollo de competencias de emprendimiento
  - o Módulo II: Identificación de mejores ideas de negocio



- Módulo III: Plan de Negocios I y II (Fundamentos para el Desarrollo del Plan de Negocio (36 horas académicas)
  - Módulo IV: Tema Financiero, legal e implementación del plan de negocio
  - Módulo V: Derechos Humanos y derechos laborales.
- La duración del programa fue de cinco meses, en la que cada mes se dictaba un módulo de formación
  - Cada módulo se realizaba en cinco días, lunes a viernes, en un horario que va de 9am a 6pm.
  - Se implementó con 2 grupos de jóvenes conformado por un máximo de 25 jóvenes.

### Componente 3: Fortalecimiento de emprendimientos juveniles.

Este componente se implementó para la conformación y promoción de negocios juveniles. En concreto, se realizó:

- Implementación de concursos de planes de negocios en cada uno de los grupos de jóvenes en formación.
- Selección de 20 jóvenes ganadores de los concursos de planes de negocios.
- Entrega de capital semilla a 20 jóvenes ganadores del concurso. Se entregó un monto de S/. 2000 a cada ganador.
- Asistencia técnica a los ganadores para la adquisición de sus bienes y activos para la implementación de sus planes de negocios.
- Charlas de promoción y sensibilización a estudiantes universitarios sobre la importancia de emprendimientos juveniles y la experiencia del Proyecto por parte de 2 ganadores del concurso de planes.

### **Resultados del Proyecto.**

El propósito del Proyecto era "Contribuir con el desarrollo económico de las familias rurales, en la provincia de Tambopata de la región Madre de Dios", sobre el cual se ha logrado al término del Proyecto:

- 2 jóvenes beneficiarios del capital semilla ponen en funcionamiento su negocio.
- 4 jóvenes beneficiarios del capital semilla fortalecen sus negocios ya existentes.

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

### Componente 1: Selección de jóvenes emprendedores.

- 120 jóvenes, identificados y preseleccionados con ideas de negocios y emprendimientos juveniles.
- 56 Jóvenes con ideas de negocios y emprendimientos juveniles son seleccionados para participar en el programa de formación de planes de negocio.

### Componente 2: Capacitación de emprendedores para el desarrollo empresarial de jóvenes rurales.

- 56 jóvenes participan en las capacitaciones en elaboración de planes de negocio propios.
- 48 jóvenes asisten a los cinco módulos de capacitación del Programa de formación.



### Componente 3: Fortalecimiento de emprendimientos juveniles.

- 20 jóvenes reciben capital semilla para la compra de bienes para la implementación de su plan de negocios.
- 20 jóvenes acceden a asesoría para la adquisición de bienes y activos de su plan de negocios.
- 20 jóvenes adquieren bienes y activos para la implementación de sus negocios.



## 2. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN.

### 2.1 Objetivos.

#### General.

Evaluar la intervención del Proyecto "FOMENTO Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS EMPRESARIALES PARA EL FORTALECIMIENTO DE EMPRENDIMIENTOS EN JÓVENES RURALES DE LA PROVINCIA DE TAMBOPATA EN LA REGIÓN MADRE DE DIOS", 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 los distritos de la provincia de Tambopata en el departamento de Madre de Dios.

Cuadro 2: Ámbito de la evaluación.

Región	Provincia	Distrito
Madre de Dios	Tambopata	Laberinto, Las Piedras, Inambari, Tambopata

Fuente: Fichas de Proyectos.

La evaluación abarcó el período total de ejecución del Proyecto, comprendido entre el 10 de Enero de 2013 al 9 de Abril de 2014 (15 meses).

#### Criterios de evaluación.

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

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



- c. **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.
- d. **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.

### Preguntas de la evaluación.

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

**Cuadro 3: Matriz de Preguntas de la Evaluación del Proyecto.**

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



### Asociación y Coordinación

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

### 2.3 Metodología de recojo de información.

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

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

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





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

CrITERIOS	PREGUNTAS CENTRALES DE LA EVALUACIÓN.	FUENTE	TÉCNICA	INSTRUMENTO
Relevancia	<p>¿Los problemas que pretende solucionar el Proyecto son necesidades reales y prioritarias para la población beneficiaria?</p> <p>¿Los objetivos del Proyecto responden adecuadamente a los problemas identificados?</p> <p>¿Los beneficiarios forman parte de la demanda insatisfecha de mano de obra de calificación inicial del sector productivo en la zona de intervención?</p> <p>¿Se han considerado adecuadamente las capacidades locales?</p> <p>¿Los objetivos/estrategia del Proyecto se corresponden adecuadamente con los procesos de desarrollo económico a nivel local (distrital/provincial) y regional?</p> <p>¿La identificación de potenciales aliados/socios de la zona de intervención fue adecuada?</p> <p>¿Existe complementariedad y coherencia con los objetivos y las actividades realizadas por otras instituciones en el mismo entorno territorial? ¿Se han creado sinergias entre el Proyecto y estas otras iniciativas?</p> <p>En el diseño del marco lógico ¿Existe claridad y consistencia de los objetivos, propósito y resultados? ¿Los indicadores se corresponden adecuadamente con los cambios propuestos en los objetivos? ¿Son medibles?</p> <p>En el diseño del marco lógico ¿Las actividades definidas fueron las necesarias y suficientes para el alcance de los resultados/objetivos? ¿Han sido viables estas actividades?</p> <p>En el diseño del marco lógico ¿Los riesgos y supuestos corresponden a la realidad del contexto del proyecto? ¿Están bien definidos?</p>	Equipo técnico del Proyecto	Taller	Guía de taller con el equipo técnico del Proyecto
		Equipo técnico del Proyecto	Entrevistas	Guía de entrevistas a miembros del equipo técnico del Proyecto.
		DRTPE	Entrevistas	Guía de entrevistas a representantes de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo
		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		
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>	Equipo técnico del Proyecto	Taller	Guía de taller con el equipo técnico del Proyecto
		Equipo técnico del Proyecto	Entrevistas	Guía de entrevistas a miembros del equipo técnico del Proyecto.
		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
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? ¿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>	Equipo técnico del Proyecto	Taller	Guía de taller con el equipo técnico del Proyecto
		Equipo técnico del Proyecto	Entrevistas	Guía de entrevistas a miembros del equipo técnico del Proyecto.
		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)



Criterios	Preguntas centrales de la evaluación.	Fuente	Técnica	Instrumento
	¿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?			
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?	Equipo técnico del Proyecto	Taller Entrevistas	Guía de taller con el equipo técnico del Proyecto Guía de entrevistas a miembros del equipo técnico del Proyecto.
		DRTPE	Entrevistas	Guía de entrevistas a representantes de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo
		Alcaldía Municipal	Entrevistas	Guía de entrevistas a autoridades/funcionarios municipales
		Otros actores locales	Entrevistas	Guía de entrevista con actores locales involucrados en el Proyecto.



### 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).
- Equipo técnico del Proyecto.

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

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

### Técnicas e Instrumentos

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

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

Informante / Fuente	Técnica	Instrumento o formato	N° de aplicaciones realizadas
Joven beneficiario(a)	Encuesta	Ficha Socio Económica Laboral de la Línea 3 (FSEL-L3, para evaluación).	30
	Observación	Ficha de observación de negocios	2
Alcaldía Municipal	Entrevista	Guía de entrevista a autoridades/funcionarios municipales de la provincia de Tambopata	0*
DRTPE		Guía de entrevista a representantes de la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo	1
Equipo técnico del Proyecto		Guías de entrevista a miembros del equipo técnico del Proyecto.	4
Otros actores locales		Guía de entrevista a capacitadores.	2
Documentos del Proyecto	Revisión documental	Ficha de revisión documental.	

(\*) Las entrevistas a autoridades municipales no se realizaron debido a que el equipo técnico del Proyecto indicó que no mantuvieron contacto con ellos.

El diseño de la muestra para la encuesta puede verse detalladamente en los anexos 6.4.

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



### 3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.

#### 3.1 Relevancia.

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

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

Tanto las estadísticas a nivel regional como la información brindada por los diferentes actores implicados en el Proyecto, confirman que la escasez de oportunidades de empleo para los jóvenes es un problema real y creciente en la Región Madre de Dios; más aun considerando que la dinámica económica en el 2014 se ha contraído como resultado de la pérdida de dinamismo de la actividad minera en la región<sup>2</sup>.

De acuerdo a las estadísticas del INEI, la PEA juvenil en la Región, en el 2013, estaría conformada por un total de 21,448 jóvenes (cerca del 30% de la PEA regional) de los cuales se encontrarían ocupados 20,318 (94.8%).

Consecuentemente, la población juvenil desocupada en la Región está conformada por más de mil jóvenes, representando una tasa de desempleo del 5.2% en dicho grupo poblacional. La población joven desocupada representa el 57% de la población total desocupada a nivel regional y la tasa de desempleo juvenil, poco más del doble de la tasa de desempleo total (2.5%).

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

Indicador	En la población total		En los jóvenes de 18 a 29 años	
PET	Total	96,659	Total	27,095
	Hombres	57,809	Hombres	15,178
	Mujeres	38,850	Mujeres	11,917
PEA	Total	77,997	Total	21,448
	Ocupada	76,013	Ocupada	20,318
	Desocupada	1,984	Desocupada	1,130
Tasa de desempleo	2,5%		5,2%	

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, debido a la saturación de puestos de trabajo en las instituciones públicas, el poco desarrollo de las actividades económico-productivas de la Región, la débil presencia de la empresa privada, el nivel de informalidad de los negocios y los escasos niveles de formación de los jóvenes.

<sup>2</sup> Según el subdirector de empleo de la DRTPE, la economía local tiene a la actividad minera como uno de sus principales sustentos, al interior de la cual se encuentra la actividad minera informal. Actualmente, existente dos factores de contexto que han generado la caída de la actividad minera y, por consecuencia, de la economía local; la primera de ella tiene que ver con la caída de la actividad minera a nivel nacional a causa de la caída de precios de los metales en el mercado internacional y, segundo, la estrategia de reducción y fiscalización de los mineros informales.



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

Actor	Ideas centrales manifestadas
DRTPE.	<p>La situación de los jóvenes de la región es preocupante ya que sólo el 15% de ellos logra continuar estudios superiores mientras que el resto se dedica a buscar empleos o formas de subsistencia adentrándose en la selva y algunos otros dedicándose a la vida delictiva.</p> <p>Entre los jóvenes que trabajan, sus condiciones de empleo son bastante precarias ya que tienen empleos temporales de corta duración (los llamados "cachuelos") e informales sin contratos ni acceso a beneficios sociales.</p>
ESAN (Ex Coordinador y Coordinador del Proyecto) <sup>3</sup>	<p>A partir de nuestra experiencia, se observa que existe bastante necesidad de empleo y de formación entre los jóvenes. Son jóvenes presentes principalmente en las zonas rurales de la Región, donde no existe oferta educativa y poca oferta de empleo.</p> <p>De otro lado, en la ciudad, los jóvenes tienen limitaciones de recursos económicos ya sea para seguir estudios superiores o implementar negocios propios.</p> <p>Asimismo, considerando que en la Región no existen muchas empresas grandes, existe poca oferta de empleo para los profesionales que egresan de sus carreras profesionales.</p>
Otros profesionales locales. (Capacitadores y asesores/as que han participado del Proyecto).	<p>Existe necesidad de promover empresas en la Región y que ésta sirva como medio para generar empleo para los jóvenes.</p>

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

Corroborando lo manifestado por los/as entrevistados/as, las estadísticas laborales disponibles para el año 2013, señalan que la participación de los y las jóvenes en la PEA ocupada de la Región Madre de Dios ha descendido ligeramente, de 28% a 26%.

Por su parte, los y las jóvenes beneficiarios/as han manifestado que no es sencillo para ellos/as encontrar trabajo estable en las instituciones y/o empresas; muchos de ellos realizan trabajos temporales o de muy corta duración que les permite costear sus gastos personales y, para algunos, sus estudios superiores<sup>4</sup>.

A pesar de esta situación, según el representante del DRTPE, manifiesta que existen pocas iniciativas por parte del gobierno regional y del municipio provincial de Tambopata para ejecutar Proyectos o acciones de apoyo a la formación a la empleabilidad de los jóvenes.

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

Frente al problema del desempleo juvenil, los mismos actores locales han manifestado la necesidad de capacitar y formar a los jóvenes, con orientación a la generación de fuentes de autoempleo a través del desarrollo de sus propios negocios.

Sin embargo, también coinciden que el Proyecto debiera tener un ámbito de influencia mayor que logre incorporar jóvenes de otros lugares de la región como los otros pueblos

<sup>3</sup> Inicialmente, el proyecto tuvo como coordinador al Ing. Gastón López profesional de la Central de Café y Cacao del Perú durante el periodo que va de Enero a Julio. Posteriormente, la coordinación pasó a manos del catedrático Luis Ponce durante el periodo que va de Octubre 2013-Enero 2014.

<sup>4</sup> Precisamente, éste aspecto ocasionó que los participantes de las capacitaciones falten algunos días o parte del día a las sesiones programadas.



que tienen potencialidad comercial como los próximos a la carretera transoceánica (Mazuko, Iberia, etc.).

De otro lado, se observa que no se ha empleado un diagnóstico concreto o se ha realizado una identificación clara de oportunidades de negocios que puedan ser promovidos por los y las jóvenes de la Región<sup>5</sup>. No obstante, entre los entrevistados se evidencia nociones de la potencialidad de algunas oportunidades de negocios vinculados a la transformación de los recursos locales, particularmente el de los frutos locales.

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

Actor	Ideas centrales manifestadas
DRTPE.	Desde la DRTPE, los ayudamos a articularse al mercado de trabajo mediante la provisión de servicios como "Orientación Vocacional", "Asesoría para la Búsqueda de Empleo" y "Bolsa de Trabajo", pero estas acciones son insuficientes. Se hace necesario implementar acciones orientadas a la creación de empresas para que generen empleo en los jóvenes y acciones orientadas a la promoción de negocios juveniles. Estas acciones no deben concentrarse en la capital Puerto Maldonado, sino también en los otros pueblos de la región (Iberia).
ESAN (Ex Coordinador y Coordinador del Proyecto)	Desde la experiencia del proyecto ejecutado por la Central Café y Cacao, se identificó que existe necesidad de formar a los jóvenes rurales para que implementen negocios productivos, ello debido al fácil acceso de recursos que tienen en sus lugares de origen.  Debe incluirse a jóvenes de otras zonas de la Región como Mazuko (distrito de Inambari) y los pueblos cercanos a la transoceánica.  Desde el Proyecto, se vio la potencialidad de que los negocios se orienten a la transformación de los recursos naturales disponibles, como las frutas.
Otros profesionales locales. (Capacitadores y asesores/as que han participado del Proyecto).	Existe necesidad de promover empresas en la Región y que ésta sirva como medio para generar empleo para los jóvenes.  Los negocios a promover no tienen por qué ser orientados a la microempresa. Los jóvenes deben formarse bajo el enfoque de empresarios y no de microempresarios. En ese sentido, los planes de negocios no deben orientarse a micronegocios.

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

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

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

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

- El análisis de problemas no se vincula directamente con el diagnóstico que sustenta la propuesta del Proyecto, tanto en la identificación del problema central (competencias limitadas para el desarrollo de emprendimientos económicos) como de las causas directas (limitados espacios que promuevan emprendimientos y limitado acceso a recursos técnicos y económicos). Ello se evidencia en dos

<sup>5</sup> Ello también se observa en el documento de formulación del Proyecto.



características del diagnóstico del Proyecto: (i) describe principalmente la problemática del empleo juvenil a nivel nacional y no regional; (ii) a nivel regional, presente características de la PEA (edad, nivel educativo, ubicación, sector económico, etc.) sin llegar a presentar o identificar problemas en la empleabilidad de los jóvenes (inactividad, desempleo, subempleo, poco nivel de calificación), y (iii) no se vincula el problema de la empleabilidad con el problema del emprendimiento juvenil.

- El análisis causa-efecto en la elaboración del árbol de problemas es correcto. No obstante, cabe observar que dos efectos del problema central (migración y violencia social) son considerados como efectos directos, cuando, en realidad, pueden resultar siendo resultados de la falta de empleos y/o los bajos ingresos económicos con lo cual serían efectos indirectos del problema central.
- El análisis de objetivos se corresponde también coherentemente con el análisis de problemas en el nivel de los fines; sin embargo, a nivel de medios, la correspondencia no es tan evidente, ya que los medios presentan posibles acciones de intervención cuando en realidad debieran proveer los cambios fundamentales que generen los cambios u objetivos superiores.
- En la matriz de marco lógico, la definición de objetivos y resultados se desprende de manera directa del árbol de objetivos. La definición del propósito y de los componentes del Proyecto, es clara. Sin embargo, por lo explicado anteriormente, los componentes parecieran una secuencia de acciones que cambios intermedios a lograr en los jóvenes con la implementación de las actividades programadas.
- La formulación de indicadores cuenta con los elementos centrales de cantidad, calidad y tiempo. Sin embargo, se observan tres tipos de inconsistencias en la formulación de indicadores que reflejen los resultados de los componentes: (i) se emplean indicadores de producto para reflejar logros a nivel de resultados o componente (ejemplo, 120 jóvenes seleccionados) (ii) existe un indicador que no corresponde al componente al que pertenece (el tercer indicador del componente 3 referido a la capacitación de mujeres debiera corresponder al componente 2 de capacitación), y (iii) se emplean un mismo indicador para niveles de cambio diferentes (el número de capacitados se emplea como indicador de propósito y componente).
- 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 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. Sin embargo, debió considerarse como supuesto la disponibilidad del joven para asistir a los módulos de capacitación organizados, ello considerando que los actores entrevistados indicaron que, después del primer módulo, existió un gran número de participantes que no asistían de manera continua a los módulos de capacitación (faltaban a días completos o parte del día, haciendo que las sesiones se desarrollen con una menor cantidad de asistentes).



### **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.

A partir de la revisión del Plan de Desarrollo Concertado – PDC de la Región Madre de Dios, puede observarse que el tema de la promoción de emprendimientos económicos juveniles no es una prioridad dentro del gobierno ya que no existen objetivos ni acciones vinculadas a ello. El apoyo hacia los jóvenes se incluye en el objetivo estratégico 5 referido a la igualdad de oportunidades sin discriminación y, aquí, las acciones identificadas se concentran en el acceso a los servicios básicos.

Esta situación es corroborada por el subdirector de la DRTPE que indica que el tema de los jóvenes y sus emprendimientos económicos no son prioridad del Gobierno Regional. Por su parte, desde su subdirección, declara que proveen servicios vinculados al empleo a la población de Puerto Maldonado, entre ellos, los jóvenes; sin embargo, éstos son insuficiente y no están orientados al emprendimiento juvenil sino al empleo dependiente.

Por su parte, las instituciones vinculadas al Proyecto (Central Café y Cacao, ODEBRECHT y UNAMAD) tampoco cuentan con acciones concretas propias orientadas a la promoción de emprendimientos juveniles. Al respecto, se sabe que la Central Café y Cacao se orienta a la mejora de las condiciones productivas de los agricultores de sus cultivos de interés, entre los cuales se pueden encontrar o no a los jóvenes; sin embargo, actualmente ya no se encuentra operando en la Región con lo cual sus posibilidades intervención en el grupo de jóvenes se ve disminuida. La empresa ODEBRECHT como parte de su política de responsabilidad empresarial desarrolla acciones de empoderamiento de los actores presentes en sus áreas de influencia, entre los cuales pueden encontrarse jóvenes o no. Finalmente, la UNAMAD es la única que, por su naturaleza organizacional, promueve la formación de capacidades de jóvenes, aunque a nivel académico y en el marco de los carreras universitarias que dicta, pero no orientadas específicamente a la promoción de negocios juveniles.

En ese sentido, el presente Proyecto se constituyó en una de las pocas iniciativas de emprendimientos económico juveniles de Madre de Dios promovidas por estas instituciones. Sin embargo, aquí, la participación de estas instituciones en el Proyecto se limitó únicamente a ser proveedores de recursos logísticos y económicos, sin que ello llegue a un involucramiento en la gestión del Proyecto y en la coordinación de acciones conjuntas de promoción de negocios juveniles.

Sin embargo, puede resumirse que el Proyecto no logró complementarse y generar sinergias con otras iniciativas realizadas por otras instituciones locales.

### **3.2 Efectividad.**

---

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

##### Capacitaciones en planes de negocios.

Según los registros del equipo técnico, se observa que se ha logrado capacitar a un total de 56 jóvenes, de los cuales, 48 (86%) continuaron su capacitación a lo largo de los 5 módulos programados y, 8 (14%) se retiraron posterior al primer módulo.





Esta situación es confirmada por los propios beneficiarios mediante la encuesta aplicada a una muestra del registro de beneficiarios. Al respecto, el 73% de jóvenes declaran haber completado su proceso de capacitación, asistiendo a la mayoría de sus sesiones de capacitación programadas. Asimismo, se verifica que existe un 26% que no asistió o faltó a la mayoría de las clases programadas.

Sin embargo, sobre esta situación, cabe señalar que las entrevistas al equipo técnico del Proyecto y a cuatro jóvenes beneficiarios, indican que las asistencias no fueron continuas a lo largo de los cinco módulos. Los entrevistados coinciden que la mayoría de jóvenes del primer grupo de jóvenes (más del 90%) asistió permanentemente a los tres primeros módulos mientras que, en los dos últimos módulos, sólo el 50% de participantes asistía de manera regular. Esta situación se acentuó en el segundo grupo de jóvenes capacitados: el 50% de participantes acudió regularmente a los primeros módulos y sólo el 20% continuó de esta manera en los últimos módulos.

Como era esperado, el tema más recordado por los jóvenes capacitados es la formulación de planes de negocios, ya que el 90% de capacitados lo menciona como tema de capacitación. En segundo lugar recuerdan los temas vinculados a los aspectos técnicos del negocio y, luego, los temas vinculados a la gestión empresarial, financiera y comercial.

Cabe señalar que para la mayoría de capacitados, los temas de capacitación han contribuido a mejorar sustancialmente sus conocimientos, ya que el 93% de ellos, 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 63% de los jóvenes capacitados indican que la capacitación le resultó siendo bastante útil y un 33% de capacitados indicó que le fueron poco útiles. Tan sólo un 3% declararon que las capacitaciones no le fueron útiles; sin embargo, éstos son quienes han faltado a la mayoría de las clases.

Ahora bien, la utilidad principal identificada por los jóvenes tiene que ver con un mayor conocimiento en la concepción y planificación de ideas de negocios (83%) y la posibilidad de elaborar un plan de negocios específico (57%); sin embargo, las capacitaciones no se han logrado consolidar como mecanismo para la implementación y mejora de negocios propios, ya que sólo el 16% de encuestados la señala como una utilidad de la capacitación.

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

	Femenino		Masculino		Total	
<b>Ha sido capacitado por el Proyecto</b>						
Sí, completo toda o casi toda la capacitación	26	74%	15	73%	41	73%
Sí, pero faltó a la mayoría de las clases	9	26%	6	27%	15	27%
Total	35	100%	21	100%	56	100%
<b>Temas en los que ha sido capacitado</b>						
Formulación de planes de negocios	35	100%	15	73%	50	90%
Aspectos técnicos del negocio	13	37%	7	36%	21	37%
Gestión empresarial	13	37%	7	36%	21	37%
Gestión comercial	13	37%	9	45%	22	40%
Gestión financiera	13	37%	9	45%	22	40%
Otros	6	16%	6	27%	11	20%
Total	35	100%	21	100%	56	100%
<b>Conocimientos previos de los temas de capacitación</b>						
Sí, ya los conocía bien, no hubo nada nuevo.	2	5%	2	9%	4	7%
Sí, pero parcialmente.	30	84%	17	82%	47	83%



	Femenino		Masculino		Total	
No, solo había escuchado muy vagamente.	4	11%	2	9%	6	10%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>
<b>Percepción de utilidad de los temas de capacitación</b>						
Sí, bastante	21	58%	15	73%	35	63%
Sí, poco	15	42%	4	18%	19	33%
No fueron útiles	0	0%	2	9%	2	3%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>
<b>Aspectos en los que fueron útiles los temas de capacitación</b>						
En mejorar mis conocimientos.	32	89%	15	73%	47	83%
En elaborar mi plan de negocios.	21	58%	11	55%	32	57%
En implementar mi idea de negocio.	2	5%	2	9%	4	7%
En mejorar mí negocio ya existente.	2	5%	0	0%	2	3%
Otros	4	11%	4	18%	7	13%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

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

**Cuadro 10: Apreciaciones de la didáctica del docente para la capacitación en planes de negocio.**

	Totalmente de acuerdo	Parcialment e de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo	Total
Fue claro y preciso sobre la importancia de elaborar un Plan de Negocios	68%	32%	0%	0%	100%
Proporcionó información clara y precisa para la elaboración del PN	56%	44%	0%	0%	100%
Participó en todo el proceso de elaboración del PN	40%	56%	0%	4%	100%
Daba ejemplos claros y oportunos para la elaboración del PN	64%	36%	0%	0%	100%
Resolvía todas las consultas que Ud. Tenía sobre la elaboración del PN	52%	44%	0%	4%	100%
Evaluó los aprendizajes adquiridos durante la capacitación	48%	44%	4%	4%	100%

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

**Cuadro 11: Apreciaciones de la didáctica del docente para la enseñanza de tópicos de planes de negocio.**

	Totalmente de acuerdo	Parcialment e de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo	Total
Me brindó todos los conocimientos necesarios para crear un negocio	58%	42%	0%	0%	100%
Me brindó información clara y precisa sobre la importancia de formalizar un negocio	58%	42%	0%	0%	100%
Me brindó información clara y precisa sobre cómo formalizar el negocio	54%	46%	0%	0%	100%
Me brindó información sobre cómo buscar financiamiento	27%	65%	4%	4%	100%
Me brindó información clara y precisa sobre la importancia de la capacitación	62%	27%	8%	4%	100%
Me brindó información clara y precisa sobre cómo identificar las fortalezas y debilidades de un negocio	54%	42%	4%	0%	100%
Me brindó información clara y precisa sobre cómo buscar nuevos clientes y acceder a nuevos mercados	35%	54%	8%	4%	100%



	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente desacuerdo	Total
Me brindó información y los conocimientos necesarios para identificar las necesidades de mi negocio	40%	56%	0%	4%	100%
Me brindó herramientas adecuadas y comprensibles para una mejor gestión de mi negocio	40%	56%	0%	4%	100%
Me brindó herramientas adecuadas y comprensibles para mejorar los procesos productivos de mi negocio	48%	48%	0%	4%	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. Estas asesorías tuvieron dos mecanismos: (i) asesorías a distancia mediante correo electrónico, brindadas por el docente a las consultas de los jóvenes, y (ii) asesorías presenciales, brindadas por el especialista en emprendimientos en la oficina del Proyecto ante consultas o dudas de los participantes.

Al respecto, 90% de los jóvenes indican haber recibido asesorías en la formulación de sus planes de negocios, mientras que un 10% no recibió asesorías.

Entre quienes recibieron las asesorías, el 73% indican que les fue de bastante utilidad, mientras que el 27% restante indican que le fue de poca utilidad.

**Cuadro 12: Elaboración de planes de negocio y asesorías recibidas.**

	Femenino	Masculino	Total
<b>Acceso a asesoría para formular su plan de negocios</b>			
Sí, recibí asesoría	32	17	49
No recibí	4	2	6
Total	35	19	54
<b>Percepción de utilidad de las asesorías</b>			
Sí, bastante	22	13	35
Sí, poco	9	4	13
Total	32	17	47

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 97% de ellos ha elaborado sus planes; mientras que el 3% restante no lo elaboró, principalmente debido a la falta de tiempo (debido particularmente a la dedicación a sus estudios).

Asimismo, se sabe que no todos ellos llegaron a culminar los mismos. Según los encuestados, el 50% no lograron culminar y presentar sus planes de negocios, ello debido a la falta de tiempo por motivos de estudios o trabajo.

Una característica relevante en la elaboración de planes tiene que ver con que la mayoría de ellos (93% de planes elaborados) se orientan a la generación de nuevos negocios, mientras que el 7% restante se dirige al fortalecimiento de uno ya existente. Asimismo, se observa que los planes formulados desarrollan ideas de negocios en 2 sectores



económicos, las industrias manufactureras y el comercio; la elección de éstos sectores probablemente se sustenten en las carreras que se encuentren cursando y el contexto de comercio de la ciudad donde residen actualmente (Puerto Maldonado)<sup>6</sup>.

**Cuadro 13: Elaboración de planes de negocio y asesorías recibidas.**

	Femenino		Masculino		Total	
<b>Elabora plan de negocios</b>						
Sí, terminé mi plan de negocios	17	47%	11	55%	28	50%
Sí, pero no terminé mi plan de negocios	19	53%	7	36%	26	47%
No elabore mi plan	0	0%	2	9%	2	3%
Total	35	100%	21	100%	56	100%
<b>Tipo de negocio abordado en el plan elaborado</b>						
Para crear un nuevo negocio	34	95%	17	90%	50	93%
Para fortalecer un negocio ya existente	2	5%	2	10%	4	7%
Total	35	100%	19	100%	54	100%
<b>Giro de negocio abordado en el plan elaborado</b>						
Industrias manufactureras	15	42%	2	10%	17	31%
Comercio	7	21%	7	40%	15	28%
Agropecuario	2	5%	2	10%	4	7%
Transporte y almacenamiento	0	0%	2	10%	2	3%
Restaurantes y hoteles	2	5%	2	10%	4	7%
Información y comunicaciones	0	0%	2	10%	2	3%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	4	11%	0	0%	4	7%
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	2	5%	0	0%	2	3%
Otras actividades de servicios	4	11%	2	10%	6	10%
Total	35	100%	19	100%	54	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, la encuesta a jóvenes señala que fueron 32 los jóvenes quienes presentaron sus planes de negocios formulados al concurso, de éstos 48% son mujeres y 52% son hombres.

Cabe señalar que, según las encuestas, existen personas que declaran haber participado del concurso sin haber culminado la elaboración de sus planes, inclusive declararon que ganaron el capital semilla sin haber culminado su plan.

Esta última situación fue corroborada con la identificación de un caso concreto, el de Juan Miguel Callomamani, quien mediante entrevista personal indicó que formuló un negocio sobre importación de partes de moto. Sin embargo, le dieron el capital semilla para el fortalecimiento de su librería ya existente, ello bajo el compromiso que tenía que regularizar la re-formulación de su plan.

En total, se verificó que fueron 20 los ganadores del capital semilla, 55% mujeres y 45% varones. Entre los ganadores entrevistados, el 15% señala que el premio de S/. 2000 fue suficiente para la implementación del negocio; mientras que para el 85% de ganadores restantes, este monto le fue insuficiente.

<sup>6</sup> Cabe señalar que casi todos los beneficiarios residen en el distrito de Tambopata, específicamente en la capital distrital de Puerto Maldonado.



**Cuadro 14: Participación en concurso de planes de negocios.**

	Femenino		Masculino		Total	
<b>Participación en concurso de planes de negocios (a/)</b>						
Sí, participó y presentó su plan	19	53%	15	80%	34	62%
No presentó su plan	17	47%	4	20%	21	38%
Total	35	100%	19	100%	54	100%
<b>Ganadores de capital semilla (a/ (b/)</b>						
Sí, ganó capital semilla	11	58%	9	60%	20	59%
No ganó	8	42%	6	50%	14	28%
Total	19	100%	15	100%	34	100%
<b>El capital semilla fue suficiente (a/)</b>						
Sí, fue suficiente	3	27%	0	0%	3	15%
No fue suficiente	8	73%	9	100%	17	85%
Total	11	100%	9	100%	20	100%
<b>Destino del capital semilla (a/)</b>						
Lo invirtió en el negocio	11	100%	9	100%	20	100%
Total	11	100%	9	100%	20	100%

(a/.) Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento de la Línea 3 – Mayo 2014

(b/.) Fuente: Padrón de beneficiarios.

### Implementación de negocios.

Respecto a la implementación de negocios la situación se hace más crítica, pues solo 6 de ellos tiene su negocio en funcionamiento (de los cuales 3 negocios ya existían antes del Proyecto y 1 se inició antes del concurso de planes de negocio) y 22 han iniciado alguna acción de implementación (compra de activos).

En ese sentido, se estima que el 10% de personas que han formulado planes han logrado tener en marcha su negocio, el 41% está en implementación y el 48% no ha realizado ninguna actividad para el funcionamiento del negocio.

El principal motivo de este escaso nivel de implementación tiene que ver con el nivel de formulación de planes visto anteriormente, sólo se logró que la mitad de los capacitados formulen completamente sus planes de negocio. Lo cual tiene que ver con la poca disponibilidad de tiempo de los jóvenes debido a sus estudios y trabajo.

El segundo motivo importante tiene que ver con que la mayoría de planes de negocio formulados requerían inversiones que oscilaban entre 10 a 25 mil soles, lo cual era difícil de poder ser financiado considerando que: (i) el capital semilla ascendía a los 2 mil nuevos soles, (ii) los jóvenes no cuentan con recursos propios ni familiares para apalancar el capital restante, y (iii) la mayoría por ser estudiantes no son sujetos de créditos para conseguir financiamiento del sistema financiero.

Un factor contraproducente que contribuyó a no tomar medidas correctivas, tuvo que ver con que la entrega del capital (realizando mediante la entrega de activos para el negocio y no en efectivo) se realizó poco menos de un mes antes de culminar el Proyecto (en diciembre del 2013), ello significó que no exista el tiempo suficiente para reorientar las propuestas de negocios<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Según los jóvenes entrevistados, el poco tiempo para la entrega del capital semilla los indujo a elegir activos no necesariamente esenciales (o faltantes) para su negocio pues estaban condicionados a que los activos puedan adquirirse en la ciudad de Puerto Maldonado debido a que no existía mucho tiempo para buscar proveedores y gestionar la compra en otras ciudades. Esta



Por otro lado, entre quienes no han logrado implementar sus planes de negocio, el motivo principal fue la carencia de recursos económicos para el financiamiento del mismo, aunque también influyó la poca disponibilidad de tiempo para dedicarlo a la implementación del negocio.

**Cuadro 15: Implementación de los negocios.**

	Femenino		Masculino		Total	
<b>Implementación del plan de negocios</b>						
Sí, ya está operando	2	5%	4	20%	6	10%
Sí, recién estoy implementando	17	47%	6	30%	22	41%
No lo he implementado	17	47%	9	50%	26	48%
Total	35	100%	19	100%	54	100%
<b>Acceso a asesoría para implementar tu plan de negocios.</b>						
Sí, recibí asesoría	15	80%	6	60%	21	73%
No recibí	4	20%	4	40%	7	27%
Total	19	100%	9	100%	28	100%
<b>Percepción de utilidad de las asesorías técnicas</b>						
Si, bastante	4	25%	0	0%	4	18%
Si, poco	11	75%	5	100%	16	82%
Total	14	100%	5	100%	20	100%

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

situación generó descontento en los jóvenes, más aun en algunos que creyeron que el capital semilla a recibir era en efectivo y no en activos.



Indicadores de marco lógico.

**Cuadro 16: Valores finales del Marco Lógico.**

INDICADOR	Unidad de medida	Valor Base	Valor Final
<b>PROPÓSITO</b>			
Fortalecimiento de competencias para el desarrollo de emprendimientos que generen auto empleo en los jóvenes rurales entre los 18 y 29 años en la provincia de Tambopata de la Región Madre de Dios.			
40 Jóvenes rurales capacitados en emprendimientos y desarrollo de planes de negocio al finalizar el proyecto	N° de jóvenes capacitados en emprendimientos y planes de negocio	0	41
Al menos 50% de los jóvenes rurales capacitados implementan su plan de negocios al finalizar el proyecto	N° de jóvenes con negocios implementados	3	6
	% de jóvenes capacitados con negocios implementados	7% (3 de 41)	15% (6 de 41)
Al finalizar el proyecto, por lo menos 40% de jóvenes rurales capacitados son mujeres.	% de jóvenes mujeres beneficiarias capacitadas	0%	63%
<b>COMPONENTE 1.</b>			
Selección de Jóvenes.			
120 jóvenes preseleccionados con ideas de negocios y emprendimientos juveniles.	N° de jóvenes inscritos en el registro del Proyecto	0	120
<b>COMPONENTE 2.</b>			
Capacitación en Emprendimientos para el Desarrollo Empresarial de Jóvenes Rurales.			
20 jóvenes rurales capacitados al 7mo y 8vo mes de iniciado el proyecto en emprendimientos y desarrollo de planes de negocio	N° de jóvenes capacitados en emprendimientos y planes de negocio	0	20
20 jóvenes rurales capacitados al 12vo mes de iniciado el proyecto en emprendimientos y desarrollo de planes de negocio	N° de jóvenes capacitados en emprendimientos y planes de negocio	0	21
<b>COMPONENTE 3.</b>			
Fortalecimiento de emprendimientos juveniles rurales.			
Por lo menos 50% de jóvenes rurales capacitados implementan su Plan de negocio al 12vo mes del proyecto	N° de jóvenes con negocios implementados	3	6
	N° de jóvenes que adquieren activos para la implementación de sus negocios.	0	20
Por lo menos 40% de jóvenes rurales que han culminado satisfactoriamente la capacitación serán mujeres.	% de jóvenes mujeres beneficiarias capacitadas	0%	63%



## Efectos en conocimientos sobre planes de negocios.

A partir de un pequeño test<sup>8</sup> de conocimientos en relación a lo que es un negocio y un plan de negocios, se verifica que las acciones del Proyecto han contribuido a que el 73% de jóvenes logren asimilar los conocimientos básicos para la formulación de un plan de negocios. Sin embargo, existe un 7% de beneficiarios que no ha logrado desarrollar dicha capacidad esperada.

Este nivel de éxito en la asimilación de conocimientos para la formulación de planes de negocios, puede verse explicado por tres elementos: (i) la calidad del proceso de capacitación y (iii) por el hecho que la mayoría de ellos cuentan o se encuentran cursando educación superior lo cual ayuda en los procesos de asimilación de conocimientos.

**Cuadro 17: Nivel de conocimiento de planes de negocio.**

	Femenino		Masculino		Total	
<b>Conoce qué es un negocio</b>						
Proporciona respuestas incorrectas	2	5%	6	27%	7	13%
Proporciona ideas asociada y básicas	2	5%	0	0%	2	3%
Proporciona un concepto aceptable de negocio	24	68%	15	73%	39	70%
Proporciona un concepto correcto de negocio	7	21%	0	0%	7	13%
Total	35	100%	21	100%	56	100%
<b>Conoce qué es un plan de negocio</b>						
Proporciona respuestas incorrectas	4	11%	6	27%	9	17%
Proporciona ideas asociada y básicas	2	5%	2	9%	4	7%
Proporciona un concepto aceptable	24	68%	11	55%	35	63%
Proporciona un concepto correcto	6	16%	2	9%	7	13%
Total	35	100%	21	100%	56	100%
<b>Conoce la utilidad de un plan de negocios</b>						
Para poner en marcha un negocio	22	63%	13	64%	35	63%
Otros	13	37%	7	36%	21	37%
Total	34	100%	20	100%	54	100%
<b>Conoce los 9 temas que se abordan en un plan de negocios</b>						
No recuerda/sabe	0	0%	2	10%	2	4%
Recuerda hasta 3 temas abordados en un plan	9	26%	2	10%	11	20%
Recuerda hasta 7 temas abordados en un plan	17	49%	15	71%	32	57%
Recuerda hasta 9 temas abordados en un plan	9	26%	2	10%	11	20%
Total	35	100%	21	100%	56	100%
<b>Nivel de conocimientos sobre formulación de un plan de negocios</b>						
En Inicio	0	0%	4	18%	4	7%
En Proceso	9	26%	2	9%	11	20%
Logrado	26	74%	15	73%	41	73%
Total	35	100%	21	100%	56	100%

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.

Una de las más importantes 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 26%.

<sup>8</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 33%), ámbito sobre el cual el Proyecto no ha tenido una influencia directa<sup>9</sup>.

Por el contrario, aparentemente el Proyecto habría contribuido ligeramente a atenuar esta caída ya que se observa que la tasa de actividad en ambos tipos de trabajo (empleo dependiente o negocios) quienes habrían pasado de un 0% a un 10% del total.

**Cuadro 18: Situación de actividad laboral de los jóvenes beneficiarios(as) según sexo.**

	Base		Final		Cambio	
Condición de actividad						
Activo	33	83%	32	57%	-26%	
Inactivo	7	17%	24	43%	26%	
Total	40	100%	56	100%		
Tipo de actividad						
Con trabajo dependiente	32	80%	26	47%	-33%	
Con trabajo independiente	1	3%	2	3%	0%	
Con ambos tipos de trabajo	0	0%	6	10%	10%	
Inactivo	7	17%	22	40%	23%	
Total	40	100%	56	100%		

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento de la Línea 3 – Mayo 2014. Estudio de Base del Proyecto

A nivel individual pueden encontrarse evidencias complementarias respecto a los cambios en la situación laboral. En principio, se observa que el 17% de jóvenes mejoraron, pasando de inactivos a activos laborales, el 46% se mantuvieron en su misma condición de actividad y un 37% 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 (37% del total); mientras que aquellos jóvenes sin empleo o con empleo dependiente que mejoran pasando a un empleo independiente representan el 13%<sup>10</sup>.

**Cuadro 19: Cambios individuales observados en la situación de actividad laboral.**

	Femenino		Masculino		Total	
Condición de actividad						
Permanecen activos	11	32%	13	64%	24	43%
Pasaron a ser activos	7	21%	2	9%	9	17%
Permanecen inactivos	0	0%	2	9%	2	3%
Pasaron a ser inactivos	17	47%	4	18%	21	37%
Total	35	100%	21	100%	56	100%
Tipo de actividad						
Dependiente a Ambos	0	0%	4	18%	4	7%
Inactivo a Ambos	2	5%	0	0%	2	3%
Dependiente a Independiente	0	0%	2	9%	2	3%

<sup>9</sup> El Proyecto podría 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. Sin embargo, éste no sería el caso del Proyecto ya que no se han generado muchos negocios o empleos independientes.

<sup>10</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	
Inactivo a Dependiente	6	16%	2	9%	7	13%
Dependiente a Dependiente	9	26%	7	36%	17	30%
Inactivo a Inactivo	0	0%	2	9%	2	3%
Independiente a Dependiente	2	5%	0	0%	2	3%
Dependiente a Inactivo	17	47%	4	18%	21	37%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>
<b>Mejora en tipo de actividad</b>						
Mejora	8	23%	8	38%	15	27%
Se mantiene activo	9	26%	7	33%	17	30%
Se mantiene inactivo	0	0%	2	10%	2	4%
Empeora	19	54%	4	19%	23	41%
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento de la Línea 3 – Mayo 2014. Estudio de Base del Proyecto

### 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 74% a un 57%, es decir, cayó 17%. 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 (31% no tenía contratos y 35% son contratados bajo locación de servicios).
- Empleos en empresas privadas (62%) o instituciones públicas (19%).
- No contar con beneficios sociales (88% no contaban con seguro de ESSALUD y 84% no accedían al sistema de pensiones).
- Empleos de jornadas incompletas (en promedio trabajaban 39 horas semanales, cercano a una jornada de trabajo).

De otro lado, en aquellos que aún se encuentran como empleados vemos que las condiciones de empleo han cambiado ya que, a pesar que trabajan 5 horas menos a la semana y perciben un ingreso promedio mayor en 13%.

**Cuadro 20: Situación de trabajo dependiente en los jóvenes beneficiarios(as) según sexo.**

	Base		Final		Cambio	
<b>Tenencia de trabajo dependiente</b>						
Tiene	30	74%	32	57%	2	-17%
No tiene	10	26%	24	43%	14	17%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>	<b>56</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>0%</b>
<b>Jornada de trabajo semanal</b>						
N° promedio de horas trabajadas	44		39		-11%	
<b>Ingresos mensuales</b>						
Monto promedio de pago mensual	950		1,071		13%	
<b>Lugar de trabajo</b>						
En un hogar	5	15%	0	0%		
en una empresa privada	18	62%	19	63%		
En una institución del sector público	6	19%	6	19%		



	Base		Final		Cambio	
Otros	1	4%	6	19%		
Total	30	100%	32	100%		
<b>Modalidad de contrato</b>						
Contrato indefinido, permanente	1	4%	6	18%		
Contrato a plazo fijo	5	15%	7	24%		
Prácticas pre profesionales	5	15%	0	0%		
Locación de Servicios, Servicios No Personales	10	35%	9	29%		
Otro	0	0%	6	18%		
Sin contrato	9	31%	4	12%		
Total	30	100%	32	100%		
<b>Tamaño de la empresa donde labora</b>						
Menos de 10 personas	21	69%	24	77%		
De 11 a 20 personas	6	19%	4	12%		
Más de 20 trabajadores	3	12%	4	12%		
Total	30	100%	32	100%		
<b>Acceso a beneficios sociales</b>						
Accede a ESSALUD	3	12%	6	18%		
Accede a AFP	3	12%	4	12%		
Accede a ONP	1	4%	4	12%		
Total	30	100%	32	100%		

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento de la Línea 3 – Mayo 2014. Estudio de Base del Proyecto

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

- 37% de jóvenes beneficiarios han abandonado trabajos dependientes.
- 23% 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 reducido de jóvenes que han incrementado su jornada de trabajo.
- Existe un grupo reducido de jóvenes que han incrementado sus ingresos laborales.

**Cuadro 21: Cambios individuales observados en la situación de trabajo dependiente.**

	Femenino		Masculino		Total	
<b>Cambios en la situación</b>						
Permanece dependiente	9	26%	9	45%	19	33%
Dejó de ser dependiente	15	42%	6	27%	21	37%
Ahora es dependiente	9	26%	4	18%	13	23%
Permanece como no dependiente	2	5%	2	9%	4	7%
Total	35	100%	21	100%	56	100%
<b>Cambios en la jornada de trabajo</b>						
Aumenta su jornada laboral	4	40%	0	0%	4	20%
Mantiene su jornada laboral	4	40%	8	80%	11	60%
Bajo su jornada laboral	2	20%	2	20%	4	20%
Total	10	100%	9	100%	19	100%
<b>Cambios en los ingresos mensuales</b>						
Aumentó su rango salarial	6	60%	2	20%	8	40%
Mantiene su rango salarial	4	40%	6	60%	10	40%
Disminuyó su rango salarial	0	0%	2	20%	2	10%
Total	10	100%	9	100%	19	100%

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

(a). Se consideran cambios, si existen saltos entre los siguientes rangos de jornada laboral: (i) Inferior a 24 horas semanales, (ii) Entre 24 y 48 horas semanales. (iii) Más de 48 horas semanales.

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

### En la generación de negocios.



Considerando que el Proyecto promueve el 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 3% a un 13%, lo cual significa una presencia de 7 jóvenes con negocios al término del proyecto.

Tomando en cuenta que:

- el Proyecto ha desarrollado acciones orientada al fortalecimiento de capacidades en la generación de negocios juveniles
- Más del 50% de jóvenes han señalado que las capacitaciones y asesorías le han resultado bastante útiles como emprendedores que son, y
- Menos del 10% de jóvenes han declarado que las capacitaciones le han sido útil específicamente para implementar un nuevo negocio o su negocio ya existente.

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

**Cuadro 22: Situación de trabajo dependiente en los jóvenes beneficiarios(as) según sexo.**

	Base		Final		Cambio	
<b>Tenencia de trabajo dependiente</b>						
Tiene negocio	1	3%	7	13%	6	10%
No tiene	39	97%	49	87%	8	-10%
Total	40	100%	56	100%	14	0%
<b>Jornada de trabajo semanal</b>						
N° promedio de horas trabajadas						
<b>Ingresos brutos mensuales</b>						
Monto promedio de pago mensual	2,667		4,900			84%
<b>Ingresos netos mensuales</b>						
Monto promedio de pago mensual	267		3,292			1133%

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento de la Línea 3 – Mayo 2014. Estudio de Base del Proyecto

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

- 83% de jóvenes se encuentran sin negocios.
- 13% de jóvenes beneficiarios han iniciado sus negocios.
- 3% de jóvenes beneficiarios han abandonado sus negocios.

**Cuadro 23: Cambios individuales observados en la situación de trabajo dependiente.**

	Femenino		Masculino		Total	
<b>Cambios en la situación</b>						
Dejó el negocio	2	5%	0	0%	2	3%
Ahora tiene negocio	2	5%	6	27%	7	13%
Permanece sin negocio	32	89%	15	73%	47	83%
Total	35	100%	21	100%	56	100%

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

(a). Se consideran cambios, si existen saltos entre los siguientes rangos de jornada laboral: (i) Inferior a 24 horas semanales, (ii) Entre 24 y 48 horas semanales. (iii) Más de 48 horas semanales.

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

### Características de los negocios promovidos



Los seis negocios que el Proyecto ha logrado promover se orientan a giros vinculados a los sectores Hoteles y Restaurantes (50%), Comercio (25%) y otras actividades empresariales (25%).

En cuanto a la propiedad de los negocios, se observa que los negocios están constituidos con el beneficiario como único dueño (33%), con socios familiares (33%) o con socios no familiares (33%).

**Cuadro 24: Giros de los negocios.**

	Base		Final	
<b>Sector del negocio</b>				
Hoteles y restaurantes (Venta de Raspadillas y Juguería)	1	100%	4	57%
Comercio (Librería)	0	0%	1	14%
Industria (Panadería)	0	0%	1	14%
Otras actividades (Servicio técnico de computadoras)	0	0%	1	14%
Total	1	100%	7	100%
<b>Socios del negocio</b>				
Soy el único dueño	1	100%	2	33%
Tengo socios familiares	0	0%	2	33%
Tengo socios que no son familiares	0	0%	2	33%
Total	1	100%	6	100%

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento de la Línea 3 – Mayo 2014. Estudio de Base del Proyecto

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 pocos tienen RUC (33%), pocos hacen Declaración Anual a SUNAT (33%) y pocos Licencia de funcionamiento (33%); 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 25% poseen algún instrumento de gestión.

En relación al acceso a beneficios sociales, en ninguno de los casos cuentan con acceso a seguro de salud ni al sistema de pensiones.

**Cuadro 25: Nivel de formalización de los negocios.**

	Base		Final	
<b>Tipo de negocios</b>				
Persona natural con negocio	1	100%	5	75%
Otro	0	0%	2	25%
Total	1	100%	7	100%
<b>Tenencia de registros e inscripciones en instancia públicas</b>				
RUC	1	100%	2	33%
Declaración Anual ante SUNAT	0	0%	2	33%
Licencia de funcionamiento	0	0%	2	33%
Total	1	100%	5	100%
<b>Tenencia de instrumentos de gestión</b>				
Tiene algún instrumento de gestión	1	100%	2	25%
Registro de ventas e ingresos	1		2	



	Base		Final	
Registro de compras (egresos)	1		2	
Cuenta bancaria	0		2	
Cuenta de correo electrónico	0		2	
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>
<b>Acceso a beneficios sociales.</b>				
El emprendedor accede a EsSalud	0	0%	0	0%
Sus trabajadores acceden a EsSalud	0	0%	0	0%
El emprendedor accede a Sistema de pensiones	0	0%	0	0%
Sus trabajadores acceden a Sistema de pensiones	0	0%	0	0%

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento de la Línea 3 – Mayo 2014. Estudio de Base del Proyecto

En relación al acceso del financiamiento, se estima que el 67% de negocios se ha financiado exclusivamente con recursos propios, también se tienen un 67% que ha complementado o utilizado recursos familiares y/o de amigos.

Aquellos que han utilizado préstamo de terceros (bancos, cajas, financieras, etc.) representan el 33%.

**Cuadro 26: Modalidades de financiamiento en el último año**

	Base		Final	
<b>Fuentes de financiamiento utilizados</b>				
Recursos propios	1	100%	4	67%
Recursos de familiares/amigos	1	100%	4	67%
Préstamos de proveedores	1	100%	2	33%
Préstamos de bancos	0	0%	2	33%

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento de la Línea 3 – Mayo 2014. Estudio de Base del Proyecto

Los principales clientes de los negocios implementados son consumidores finales e intermediarios.

Se puede apreciar que existe cierta orientación de los negocios a vender a consumidores individuales (33%), familiares/amigos/vecinos (33%) y ambulantes (33%)

**Cuadro 27: Clientes atendidos.**

	Base		Final	
<b>Tipos de clientes</b>				
Intermediarios (mayoristas y ambulantes)	0	0%	2	25%
Instituciones (empresas y estado)	1	100%	0	0%
Consumidores finales	0	0%	5	75%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>
<b>Clientes principales</b>				
Ambulantes	0	0%	2	33%
Consumidores individuales	1	100%	2	33%
Estado	1	100%	0	0%
Familiares/amigos/vecinos	0	0%	2	33%
Otro	0	0%	4	67%
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento de la Línea 3 – Mayo 2014. Estudio de Base del Proyecto

Entre los lugares de operación más frecuentes están fuera de la vivienda del(a) joven emprendedor; en un local de un establecimiento (33%) o un puesto fijo/improvisado en mercado de abastos (33%) entre otros.



La principal motivación para elegir el lugar de ubicación de los negocios por parte de los jóvenes, tiene que ver con la concurrencia de gente en las inmediaciones del negocio (50%), ello indicaría que prima criterios de mercado (presencia de clientes, competidores, etc.).

Se estima que en estos lugares, los jóvenes emprendedores tienen que competir con un promedio de dieciocho negocios similares, lo cual indicaría un alto nivel de competencia.

**Cuadro 28: Ubicación y competencia de los negocios.**

	Base		Final	
<b>Ubicación del negocio</b>				
Local en un establecimiento diferente a la vivienda	1	100%	2	33%
Puesto fijo/improvisado en mercado de abastos	0	0%	2	33%
Otros	0	0%	2	33%
Total	1	100%	5	100%
<b>Clientes principales</b>				
Es una zona muy céntrica y comercial	0	0%	2	50%
Otros	1	100%	2	50%
Total	1	100%	4	100%
<b>Competencia presente.</b>				
N° de negocios similares	0		18	

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento de la Línea 3 – Mayo 2014. Estudio de Base del Proyecto

En relación a los planes de futuro de los negocios, los emprendedores concentran sus expectativas en la expansión de las ventas (67%) y la adquisición de mayor maquinaria (33%) entre otras expectativas.

**Cuadro 29: Expectativas a futuro para el negocio.**

	Base		Final	
Expandir la producción / ventas	1	100%	4	67%
Comprar más maquinaria	0	0%	2	33%
Otro	1	100%	4	67%
Total	1	100%	5	100%

Fuente: Ficha Socioeconómica y de Emprendimiento de la Línea 3 – Mayo 2014. Estudio de Base del Proyecto

### 3.3 Asociación y coordinación.

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

La Universidad ESAN no cuenta con sede propia en la Región, situación que se extiende inclusive al periodo de implementación del Proyecto, ya que el equipo técnico del Proyecto operó en las instalaciones de su socio Central Café y Cacao, el cual ya tenía presencia en la Región a raíz de la implementación de un proyecto financiado por la empresa ODEBRECHT y que culminó un par de meses antes del cierre del Proyecto de Fondoempleo.

Esta situación de ausencia física de la universidad ESAN en la Región, aunado al escaso tejido institucional de la Región, habría condicionado un estilo de gestión caracterizado por limitadas relaciones estratégicas del Proyecto con otros actores públicos y privados presentes en la Región para ejecutar acciones conjuntas y articuladas de promoción y empoderamiento de los emprendimientos juveniles.



Al respecto, las entrevistas al equipo técnico señalan que el Proyecto se implementó sin el involucramiento estratégico de actores clave como la DRTPE y la Municipalidad Provincial de Tambopata, situación que ha sido corroborada por el Subdirector de Empleo de la DRTPE quién señaló que se desconocía del Proyecto ejecutado por ESAN y que, hasta el momento de la entrevista, no tenía ninguna información sobre el mismo.

Así, el Proyecto operó básicamente manteniendo vínculos con los socios del Proyecto (Central Café y Cacao y ODEBRECHT) y la UNAMAD, para apoyo logístico en las actividades del Proyecto.

#### Alianza ESAN – Central Café y Cacao – Empresa ODEBRECHT.

La participación de la Central Café y Cacao y ODEBRECHT, se ha dado de manera puntual en algunas de las fases y actividades del desarrollo de la intervención.

La Central de Café y Cacao, tuvo una participación más activa en la fase de formulación del Proyecto, mediante la colaboración de uno de sus coordinadores, quien formulara inicialmente el Proyecto a partir de su conocimiento de la zona y su experiencia en la implementación de los proyectos de la Central. Más adelante, esta persona sería el primer coordinador del Proyecto. Sin embargo, en la fase de implementación, la participación de la Central pierde dinamismo y se limita a contribuir al soporte logístico del Proyecto, permitiendo el funcionamiento del Proyecto en sus instalaciones propias.

En el caso de la empresa ODEBRECHT, su participación se ha visto limitada al aporte de los recursos comprometidos durante la fase de formulación.

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

#### Con la UNAMAD.

De acuerdo a los informes del Proyecto y a la información brindada en las entrevistas al equipo técnico, se ha tenido una participación permanente de la UNAMAD en las actividades de convocatoria y capacitación de los jóvenes.

En la fase inicial del Proyecto, esta participación se ha concentrado en dar facilidades para las acciones de convocatoria a los jóvenes estudiantes universitarios (se permitió colocar afiches en la universidad y realizar los talleres de información y motivación para el registro de jóvenes interesados en el Proyecto).

Posteriormente, en la fase de capacitación, la UNAMAD contribuyó facilitando las aulas de clase para el dictado de las sesiones de capacitación de los cinco módulos programados para los dos grupos de jóvenes.

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

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

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





### 3.4 Sostenibilidad.

El tiempo de ejecución del Proyecto ha sido corto y no ha resultado suficiente para desarrollar acciones que puedan dar una mayor garantía de sostenibilidad en el desarrollo de los emprendimientos juveniles.

Todos los actores entrevistados coinciden en señalar que la mayoría de los emprendimientos apoyados se encuentran detenidos, 14 de los 20 jóvenes que recibieron capital semilla no han puesto en marcha sus negocios. En el mejor de los casos, existen algunos pocos emprendimientos en una etapa inicial de desarrollo (Ruth Zenaida, Roberth Mendoza y Víctor Pimentel)<sup>11</sup> o en una etapa de inversión con probabilidades de implementación (Carol Espinoza y Edwin Becerra)<sup>12</sup>; sin embargo, ahora, cuando mayor apoyo y acompañamiento necesitan para que no decaigan y puedan continuar adelante con su iniciativa, no cuentan con acompañamiento ni apoyo alguno.

**Cuadro 30: Jóvenes identificados con negocios.**

Joven	Negocio	
Juan Medina	Panadería	Inició antes del Proyecto
Juan Miguel Callomamani	Librería	Inició antes del Proyecto
Hernán Romero	Servicio técnico de computadoras	Inició antes del Proyecto
Víctor Lima	Juguería	Inició durante el Proyecto
Ruth Daza	Producción y venta de raspadillas	Inició con el capital semilla del Proyecto
Robert Mendoza	Producción y venta de raspadillas	Inició con el capital semilla del Proyecto

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 se concreten, sean menores.

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

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

Un factor importante que brinda una mayor sostenibilidad a los emprendimientos promovidos es que estos están orientados principalmente hacia mercados con mayor demanda.

Aunque el desarrollo de la economía regional es bajo y la pérdida de dinamismo de la economía a causa de la contracción de la actividad minera, se espera que la actividad turística y el mercado local contribuyan a la continuidad de los negocios.

<sup>11</sup> Ruth y Robert que iniciaron un negocio de venta de raspadillas de manera asociada con los activos que recibieron del Proyecto. Víctor inició una juguería con recursos propios meses antes de recibir el capital semilla y que pudo fortalecer con el apoyo y los activos proporcionados por el Proyecto.

<sup>12</sup> Carol y Edwin se han asociado para poner un vivero y comercializar plantas ornamentales, actualmente están en la fase de implementación del vivero Según el especialista y asesor de emprendimientos, estos jóvenes tienen alta posibilidad de llegar a poner en marcha su negocio, ya que cuentan con el terreno, ya están produciendo plantones y han sumado esfuerzos y recursos para financiar el Proyecto.



Según los entrevistados (Ruth, Robert y Juan Miguel), indican que sus giros de negocio cuentan con demanda. En el caso de Juan Miguel indica que las ventas en su librería vienen creciendo desde el año pasado; asimismo, tiene la expectativa que las ventas sigan creciendo lo cual puede ser una expectativa real y sustentada en su conocimiento del mercado, considerando que su negocio ya tiene funcionando más de un año. Por el lado de Ruth y Robert, este es un negocio que recién ha iniciado; sin embargo, su producto (Raspadilla) es de mayor acceso a la población en general, lo cual significa que tiene un mercado más grande, más aun considerando que su estrategia de venta se realiza trasladando su máquina de Raspadillas a lo largo de toda la ciudad.

En los otros casos como el de Juan Medina y Hernán Romero, se espera que sus negocios continúen funcionando, ello considerando que son negocios que se vienen auto sosteniendo por más de un año y han sido creados sin apoyo físico del Proyecto, ello al igual que en el caso de Juan Miguel Callomamani.

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

Una de las principales observaciones manifestadas por los entrevistados/as es que no existen iniciativas a nivel regional a favor del desarrollo de la microempresa, más aun ninguna de estas se orienta o prioriza concretamente a los jóvenes.

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

ESAN 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.

A nivel de las instituciones aliadas y colaboradoras del Proyecto, éstas también muestran señales de no continuar con la propuesta. En el caso de Central de Café y Cacao ya se retiró de la zona de trabajo con la finalización de su proyecto productivo financiado por ODEBRECHT.

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".

El Sub Director Regional, ha señalado además que se espera que en el futuro se incluyan nuevos servicios como capacitación y orientación para el emprendimiento; aunque no indica cuándo podrá ser posible.

Esta situación es una muestra del poco involucramiento 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 aquellos seis que ya que ya cuentan con negocios en funcionamiento, se observa que:

- Son **más los factores positivos** que suman a la posibilidad de implementación de un negocio: la necesidad de los jóvenes de contar con su negocio como un medio de vida propio y para sus familias, el conocimiento recibido del Proyecto en torno al manejo a la implementación de planes y manejo de negocios, la experiencia sobre la actividad que realizan (pues la mayoría de éstos ya tienen su negocio funcionando), y su perfil más acorde con la de un emprendedor (que arriesga recursos propios para iniciar emprendimientos, que busca la manera de iniciar el emprendimiento aun con recursos insuficientes).
- Son **menos los factores negativos** que restan la posibilidad de implementación de un negocio, resalta la insuficiente dedicación de tiempo y la persistente búsqueda de los jóvenes de otras oportunidades laborales que les permitan poner en práctica sus estudios (que se da en el caso de los estudiantes y egresados universitarios o de institutos).
- Otro factor relacionado a los jóvenes es su capacidad económica-financiera, pues estos jóvenes son de bajo nivel económico y no tienen muchas posibilidades de acceder a financiamiento a través de un crédito formal.

Entre aquellos que aún no cuentan con negocios en funcionamiento, se observa que:

- Son **menos los factores positivos** que suman a la posibilidad de implementación de un negocio: la necesidad de los jóvenes de contar con su negocio como un medio de vida propio y para sus familias y el conocimiento recibido del Proyecto en torno al manejo a la implementación de planes.
- Son **más los factores positivos** que suman a la posibilidad de implementación de un negocio: resalta la insuficiente dedicación de tiempo y la persistente búsqueda de los jóvenes de otras oportunidades laborales que les permitan poner en práctica sus estudios (que se da en el caso de los estudiantes y egresados universitarios o de institutos), la escasa experiencia sobre la actividad empresarial o de negocios, y su perfil más distante a la de un emprendedor (estudiante o recién egresado universitario que busca ejercer su profesión en un puesto de trabajo, con más aversión al riesgo de invertir recursos propios ).
- Otro factor relacionado a los jóvenes es su capacidad económica-financiera, pues estos jóvenes son de bajo nivel económico y no tienen muchas posibilidades de acceder a financiamiento a través de un crédito formal.



#### 4. CONCLUSIONES.

Criterio	Conclusión	Valoración
Relevancia	<p>El Proyecto atiende una necesidad real y prioritaria para los jóvenes de la Región Madre de Dios, sin embargo, en su proceso de focalización, el Proyecto se ha concentrado en atender a los jóvenes de Puerto Maldonado (capital del distrito de Tambopata) y no a aquellos residentes de los otros distritos identificados por el Proyecto y que, según los entrevistados, resultan siendo los más necesitados.</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>Además de que la Región se caracteriza por el poco desarrollo de sus sectores económico-productivos, el Proyecto no logró identificar adecuadamente las oportunidades de crecimiento de la economía local que orienten los planes de negocios formulados.</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.</p>	MEDIA
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 parcialmente:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 41 jóvenes (102% de la meta programada) han culminado los planes de capacitación.</li><li>- 28 jóvenes (50% 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>- 63% de los capacitados indican que las capacitaciones han sido bastante útiles.</li><li>- 73% de los asesorados indican que las asesorías le han sido bastante útiles.</li></ul> <p>No obstante, existe una actividad /producto que no han podido realizarse (implementación de ruedas de negocios).</p> <p>De otro lado, un efectos inmediato relativo a formación de capacidades ha podido ser alcanzados:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- El 73% de jóvenes demuestran asimilación de conocimientos en la formulación de planes de negocios; un 20% se encuentran en proceso de consolidación de tales conocimientos.</li></ul> <p>Sin embargo, el efecto inmediato más relevante esperado por el Proyecto no ha podido ser alcanzado:</p>	BAJA



Criterio	Conclusión	Valoración
	<p>- Sólo existe 1 negocio nuevo (formado por 2 jóvenes en asociación) y 4 negocios fortalecidos en el público objetivo del Proyecto.</p> <p>- Aún el tiempo de transcurrido, no es el suficiente para definir si los negocios promovidos son sostenibles y generan empleo sostenible. Existen indicios que pueden jugar a favor (existe necesidad por la generación de ingresos por parte de los jóvenes, tienen perfil de emprendedores) o en contra de ello (son estudiantes/egresados de educación superior con aspiraciones de ejercer su profesión, los jóvenes con negocios nuevos recién están pasando por una primera experiencia de negocio).</p>	
Asociación y coordinación	<p>El Proyecto mantuvo coordinaciones principalmente con tres instituciones: Central Café y Cacao, Empresa ODEBRECH y la UNAMAD.</p> <p>El trabajo colaborativo se ha dado principalmente en proveer facilidades logísticas y recursos para la ejecución de actividades, lo cual influyó positivamente en el cumplimiento de actividades pero no así 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. El análisis de los factores de sostenibilidad identifica por tanto factores a favor como factores en contra, resultando un balance positivos para los emprendedores con negocios en funcionamiento; principalmente, gracias a su espíritu emprendedor y su capacidad de arriesgar, invirtiendo recursos propios.</p> <p>Para el caso de los jóvenes que no han logrado poner en marcha sus planes de negocio, la posibilidad de que puedan hacerlo posteriormente son desfavorables. Primero porque sus planes de inversión requieren recursos superiores a los 15 mil soles los cuales son difíciles de poder ser conseguidos por provenir de familias con recursos limitados y no ser sujetos de crédito. Y, segundo, porque su perfil de estudiante o egresado lo impulsa a buscar trabajos como dependientes que le permitan ejercer su carrera y generar ingresos propios.</p>	BAJA



## 5. RECOMENDACIONES.

### En la planificación / formulación.

- El diagnóstico tiene que ser formulado de tal manera que responda a la problemática local que se pretende solucionar, en este caso, las malas condiciones de empleabilidad de los jóvenes residentes de la zona de intervención y sus limitaciones para desarrollar alternativas de empleo como la generación de emprendimientos.
- Visualizar de manera explícita cómo el diagnóstico referido a la problemática del desempleo juvenil, se soluciona o se reduce con la estrategia de promoción de emprendimientos juveniles.
- El periodo de ejecución del Proyecto debe ser mayor. Ello permitirá ampliar las acciones orientadas a la implementación y seguimiento de los negocios promovidos.
- Las metas (número de jóvenes capacitados como en número de emprendimientos promovidos) deben ser más adecuadas a los tiempos y recursos disponibles, y pertinentes a las características del contexto local y regional.
- Los indicadores de resultados y propósito deben estar orientados particularmente a los efectos que se busca tener con el Proyecto (desarrollo de capacidades, negocios implementados, ventas generadas, empleos generados) y no necesariamente a los productos a entregar (personas 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 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).
- El proceso de capacitación debe organizarse acorde con las características y disponibilidades de tiempo de los jóvenes, considerando que muchos de ellos son estudiantes y realizan trabajos dependientes y temporales que no pueden dejar de



lado. En ese sentido, las capacitaciones podrían concentrarse en una parte del día (ejemplo: por las tardes y noches) con una jornada que vaya de 3 a 4 horas; asimismo, todas las sesiones no debieran concentrarse en una sola semana sino que debiera ser sesiones más espaciadas (interdiarias o 2 veces por semana) de modo que no genere cansancio en los participantes.

- Los planes de negocios que formulen los participantes deben orientarse hacia aquellos que sean factibles de ser ejecutados por los jóvenes. Principalmente, evaluando que las fuentes de financiamiento sean factibles (existan y sean accesibles) a los jóvenes participantes.
- 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)