
FOMENTO AL EMPRENDIMIENTO Y EMPLEABILIDAD JUVENIL EN LIMA SUR

PROMOVRIENDO EXITO JOVEN

SISTEMATIZACIÓN DEL PROYECTO

PROMOVIENDO ÉXITO JOVEN

Sistematización del Proyecto

Comité Directivo:

Armando Casis, Gerente General Asociación UNACEM.

Cecilia Lozada, Oficial de Proyecto, Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio y Desarrollo, Gobierno de Canadá.

Michel Tapiero, Director World University Service of Canada.

Comité de Gestión:

Asociación UNACEM: MariaHinojosa, Raquel Ochoa

World University Service of Canada: Rosa Chiappe, Vilma Obregon

Equipo a cargo del Proyecto:

Elba Huayanca, Coordinadora. Ariana Garcia, Supervisora de Emprendimiento. Ivonne Ortega y Enver Terrazas, Asistentes de Empleabilidad. Marilou Moisan-Domm, Voluntaria canadiense UNITERRA.

Autor:

Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio y Desarrollo de Canadá

Asociación UNACEM

World University Service of Canada

Sistematización realizada por:

Pact Perú

Marlene Salas

Walter Aguilar

Ivan Rivera

Editor:

World University Service of Canada

L'ENTRAIDE UNIVERSITAIRE MONDIALE DU CANADA

Calle 25 de Mayo N°116 Urb. La Aurora - Miraflores

E-mail: Sumc@wusc.ca

Teléfono: (01) 2421114

Web: www.wusc.ca

ISBN:

Primera edición, noviembre de 2014

Impreso en Perú

Tiraje: 100 ejemplares

Impreso en: E y R Business and Service S.A.C.

Dirección legal: Jr. Vizcardo y Guzmán N° 228 – Urb. San Agustín. Comas

Agradecimientos:

A cada una de las instituciones aliadas, instituciones educativas, organizaciones públicas y privadas, y a todos los consultores que formaron parte de este Proyecto por su compromiso, apoyo y dedicación.

A las familias de los jóvenes becarios, becarias, emprendedores y emprendedoras por ser parte de los retos y logros que nos trazamos desde el inicio hasta el final.

Distribución gratuita:

Está permitida la reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra, siempre que se comunique previamente a los titulares de la propiedad intelectual.

ÍNDICE

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	7
SITUACIÓN INICIAL	10
PROCESO DE INTERVENCIÓN:	
PROYECTO FOMENTO AL EMPRENDIMIENTO Y EMPLEABILIDAD JUVENIL EN LIMA	
SUR-PROMOVIENDO ÉXITO JOVEN	16
MODELO PROMOVIENDO ÉXITO JOVEN: COMPONENTE EMPLEABILIDAD	28
MODELO PROMOVIENDO ÉXITO JOVEN: COMPONENTE EMPRENDIMIENTO	51
RESULTADOS	83
LECCIONES APRENDIDAS	87

INTRODUCCIÓN

El proyecto “Fomento al Emprendimiento y Empleabilidad Juvenil en Lima Sur” es el resultado de la alianza entre Asociación UNACEM (AU), el Servicio Universitario Mundial de Canadá (SUM Canadá) y el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio y Desarrollo de Canadá (anterior Agencia Internacional Canadiense para el Desarrollo - AICD), que busca atender las necesidades y la demanda de los jóvenes de Lima Sur y cumplir con sus objetivos sociales y empresariales.

La Asociación UNACEM es una Organización de Responsabilidad Social Corporativa sin fines de lucro, que representa a Unión Andina de Cementos S.A.A. – UNACEM S.A.A. , cuya misión es ejecutar la política de Responsabilidad Social y Sustentabilidad Empresarial, con sus diferentes grupos de interés, estableciendo alianzas con los sectores públicos, privados, sociedad civil y la cooperación internacional.

Asimismo, Asociación UNACEM promueve la inversión social privada corporativa cuyo objetivo prioritario es generar desarrollo humano. Su enfoque de intervención busca el desarrollo de capacidades y fortalecimiento institucional, a través de su participación activa en los diferentes programas y proyectos socioambientales. Sus principales ámbitos de acción son las ciudades de Lima y Tarma (Junín).

El Servicio Universitario Mundial de Canadá o World University Service of Canadá (WUSC en inglés) es una entidad benéfica sin fines de lucro, que se enfoca en el desarrollo humano, el entendimiento global y mejora de las condiciones de vida de la población alrededor del mundo. Muchos de sus proyectos buscan aumentar las oportunidades de educación, empleo y empoderamiento de los jóvenes.

El Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio y Desarrollo de Canadá tiene entre sus mandatos la gestión del apoyo y los recursos de Canadá de forma eficaz y responsable para lograr el desarrollo sostenible a nivel internacional y con resultados humanitarios. Para ello el Gobierno de Canadá ha establecido cinco prioridades sobre asistencia internacional, siendo una de ellas Asegurar el futuro de los niños y jóvenes, y con este marco se centra en ayudar a los jóvenes en situación de riesgo a participar como miembros positivos y productivos de sus sociedades.

En 2010, gracias a la convocatoria de Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio y Desarrollo de Canadá (anterior Agencia Internacional Canadiense para el Desarrollo - AICD), la Asociación UNACEM en alianza con el Servicio Universitario Mundial de Canadá (SUM Canadá), presentó una primera versión del Proyecto. El objetivo era atender las necesidades y la demanda de los jóvenes de Lima Sur, específicamente en el ámbito de influencia de la Asociación UNACEM. Se buscaba mejorar las condiciones económicas y calidad de vida de 650 jóvenes de cinco distritos del sur de la ciudad de Lima, fortaleciendo sus competencias laborales y capacidades empresariales, lo cual permitiría un mayor acceso a oportunidades de empleo de calidad y fomento de microempresas juveniles locales.

El Proyecto fue aprobado en abril de 2012 y en octubre del mismo año inició sus operaciones, las cuales se extenderán hasta diciembre de 2014.

Como parte de sus acciones, en su etapa final, el Proyecto consideraba la sistematización de la experiencia, tarea que ha sido encargada a Pact Perú. El objetivo es identificar, procesar y visibilizar la información (conocimiento) generada durante la ejecución del Proyecto, con una visión de aporte para futuras intervenciones privadas o públicas de fomento del emprendimiento y empleabilidad juvenil a nivel nacional.

Esta información debe ser plasmada en un documento que contribuya a la difusión de la intervención y adhesión a procesos similares. Cabe precisar, sin embargo, que la fecha de corte de la presente sistematización fue junio 2014, es decir que solo se han recogido las actividades realizadas y logros alcanzados hasta ese mes. Por ello, los resultados que se pueden identificar en este momento, no son aún a nivel de impacto.

El enfoque utilizado por Pact Perú busca recoger y organizar el conocimiento generado en la implementación del proyecto, a través de sus implementadores y beneficiarios. En ese sentido, en la sistematización de experiencias, se realiza una reconstrucción de lo sucedido y un ordenamiento de los distintos elementos objetivos y subjetivos que han intervenido en el proceso. Es decir, se pone en orden los datos sueltos y fragmentados en documentos o en la mente de las personas para que la experiencia se pueda hacer más transparente y podamos extraer las lecciones aprendidas. Así podremos comprender e interpretar el proyecto, aprender de nuestra propia práctica y mejorar el desempeño.

En consecuencia, sistematizamos las experiencias para aprender críticamente de ellas y de este modo mejorar la propia práctica, compartir aprendizajes con otras experiencias similares y contribuir al enriquecimiento de la teoría. Si la sistematización realiza realmente una interpretación crítica del proceso de la experiencia vivida y extrae aprendizajes, se estará generando un nuevo conocimiento. Un nuevo conocimiento, como la lección aprendida, señala aquello que es probable que suceda o lo que hay que hacer para obtener (o prevenir) un determinado resultado en experiencias que comparten características comunes.

Cuando se administra ese conocimiento para satisfacer necesidades presentes y futuras, se realiza lo que se denomina gestión del conocimiento. Es decir, la sistematización pasa a ser una estrategia para la gestión de un conocimiento, que impacte y empodere a los actores que intervinieron en el proyecto y les permita replicar la experiencia mejorada.

La metodología empleada para la sistematización incluye los siguientes componentes: actores involucrados en la experiencia; situación inicial y sus elementos de contexto; proceso de intervención y sus elementos de contexto; situación final y sus elementos de contexto, y lecciones aprendidas de la experiencia.

El proceso seguido en esta sistematización inicia con la elaboración del Plan de Trabajo y el diseño metodológico de la sistematización, ambos documentos consensuados con el Comité de Gestión del Proyecto, integrado por representantes de SUM Canadá, Asociación UNACEM y el coordinador general del proyecto. Luego se realizó la recopilación de información, es decir, la revisión de documentos, entrevistas a socios, gestores, proveedores, así como grupos focales a los becarios, emprendedores y sus respectivas familias. Finalmente, concluyó con el análisis y sistematización.

Como resultado de este proceso se ha elaborado el presente Informe Final, que considera las siguientes secciones: i) La situación inicial antes del proyecto; ii) El proceso de intervención (problemática, objetivos, componentes, estrategia, enfoques, línea del tiempo); iii) El modelo del proyecto en Empleabilidad y Emprendimiento; iv) La Gestión del Proyecto, v) Los resultados del proyecto (logros y resultados no esperados); y vi) Las lecciones aprendidas.

EXTINTOR
POLVO QUIMICO SECO

engineeri

DAD SE LOGRA TRABAJANDO
MANERA RESPONSABLE, TR
NTE SEGURO DE

MAR.

BAJADOS S
DE DÍAS T
RADORES QUE

SEGURIDAD, USTED EST

SEGURIDAD, CALIDAD



I. SITUACIÓN INICIAL

1.1. CONTEXTO

Pobreza

El crecimiento económico constante del Perú de los últimos nueve años, representado por el incremento del Producto Bruto Interno- PBI¹, no ha implicado la reducción de la brecha económica de los peruanos en las mismas proporciones. Si bien la pobreza² ha disminuido, aún afecta a casi la cuarta parte de la población del país al 2012. Por ejemplo, en Lima y Callao incide en el 14.5% de la población. Esto significa que 1.370.334 personas no llegan a cubrir los costos de la canasta básica familiar, es decir, ganan menos de S/. 348.00 al mes³.

El índice de pobreza en Lima y Callao entre el 2011 y 2012 se redujo en 1.1 puntos porcentuales, cifra menor al promedio nacional que fue de 2 puntos⁴.

Según el Observatorio Ciudadano Lima Cómo Vamos, al 2012, los tres distritos de Lima y Callao con mayor índice de pobreza extrema son Los Olivos (1,9%), Comas (1,4%) y San Juan de Lurigancho (0,8%). Por su parte, los cinco distritos con mayor índice de pobreza no extrema son Pachacámac (25%), Puente Piedra (20,3%), Lurín (18,8%), Villa María del Triunfo (18,4%) y San Juan de Lurigancho (17,4%)⁵. Este es un ejemplo de la pobreza que se presenta en Lima Sur⁶.

La incidencia de pobreza en Lima se concentra sobretodo en su periferia. Solo en Lima Sur se encuentran casi 300.000 personas en situación de pobreza, de las cuales aproximadamente 13.000 están en situación de pobreza extrema⁷.

Empleo

Una de las estrategias más sostenibles para reducir el nivel de pobreza es la generación de puestos de trabajo. No obstante, al 2012, hallamos que a nivel nacional la Población en Edad de Trabajar (personas aptas de 14 y más años de

1. El crecimiento del PBI en los últimos años ha sido de 6.9% (2011), 8.8% (2010), 0.9% (2009), 9.8% (2008), 8.9% (2007), 7.7% (2006), 6.8% (2005), 5.0% (2004) y 4.0% (2003). Fuente: INEI: Informe Técnico PBI Trimestral N° 02 mayo 2011 y N° 01 Febrero 2012.
2. La pobreza monetaria en el Perú ha disminuido de 27.8% (2011), 30.8% (2010), 33.5% (2009), 37.3% (2008), 42.4% (2007), 49.1% (2006), 55.6% (2005) y 58.7% (2004). Fuente: INEI: Perfil de la pobreza por Dominios Geográficos 2004 – 2012.
3. Fuente: INEI - Evolución de la Pobreza Monetaria 2007-2012. Elaboración: Lima Cómo Vamos. <http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2013/10/pobreza.pdf>
4. La pobreza monetaria en el Perú ha disminuido de 27.8% (2011), 30.8% (2010), 33.5% (2009), 37.3% (2008), 42.4% (2007), 49.1% (2006), 55.6% (2005) y 58.7% (2004). Fuente: INEI: Perfil de la pobreza por Dominios Geográficos 2004 – 2012.
5. Fuente: INEI-ENAOH 2012. Elaboración: Lima Cómo Vamos. <http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2013/10/pobreza.pdf>
6. Conformado por los distritos de Lurín, Pachacámac, Villa María del Triunfo, Villa el Salvador y San Juan de Miraflores
7. En: Plan de Implementación del Proyecto (PIP): "Fomento al Emprendimiento y Empleabilidad Juvenil en Lima Sur".
8. Fuente: Informe Anual del Empleo en el PERÚ 2012, MTPE 2013.

edad) o PET suma 21.939.862 personas. De ellos, la Población Económicamente Activa – PEA (quienes trabajan o buscan trabajo) alcanza los 16.142.123 trabajadores⁹, es decir, el 73,6% de toda la PET. Según género, hubo una mayoría constituida por varones (55,8%) en relación con las mujeres (44,2%).

En la PEA nacional, el 96,3% trabaja y los desempleados suman el 3,7%. Entre quienes se encuentran empleados, los trabajadores adecuadamente empleados representan los dos tercios de la fuerza laboral y el resto son subempleados.

En el caso de Lima Metropolitana y el Callao, al 2011⁹, la PEA es de 67.7%, la PEA ocupada 64.6%, la PEA desempleada 4.5%, la PEA subempleada (por horas¹⁰ e ingresos¹¹) 24.1%, y la PEA adecuadamente empleada¹² 71.4%.

Juventud

De acuerdo con INEI¹³, de las 29.797.694 personas que habitaban el Perú, en el año 2011, el 27,5% representa a la población joven de 15 a 29 años de edad (8.171.356). Quienes tienen entre 30 y 45 años son el 21,0%, aquellos de 46 años a más son el 22,0% y los que van de 0 a 14 años llegan a ser el 29,5%. Además, tenemos que Lima y Callao aglutinan al 31,3% de jóvenes, es decir, a 2.558.465.

Entre sus principales características, tenemos que a nivel nacional, las jóvenes mujeres representan el 50,5% y la diferencia corresponde a los hombres; en cambio, en Lima y Callao, existe una ligera mayoría de los varones (50,4%) sobre las mujeres (49,6%).

En Lima metropolitana se observa que el 63,0% de los jóvenes lograron aprobar al menos un año de educación secundaria, el 16,3% consiguió aprobar al menos un año de educación superior universitaria y el 15,9% logró aprobar al menos un año de educación superior no universitaria.

En cuanto a educación encontramos que a nivel nacional, el 59,3% de los jóvenes logró aprobar al menos un año del nivel secundario, el 15,6% aprobó al menos algún año de educación superior universitaria, el 14,6% de jóvenes aprobó al menos un año de educación superior no universitaria y el 10,5% de la población joven aprobó algún grado del nivel primario o inicial o no tiene ningún nivel educativo.

En Lima Metropolitana se observa que el 63,0% de los jóvenes lograron aprobar al menos un año de educación secundaria, el 16,3% consiguió aprobar al menos un año de educación superior universitaria y el 15,9% logró aprobar al menos un año de educación superior no universitaria.

En lo que se refiere a motivación para estudiar una carrera o profesión, de acuerdo con la Encuesta de la Juventud Peruana 2011¹⁴, los aspectos más importantes que consideran son los siguientes: que esté relacionado con sus gustos y habilidades (78,0%); que sea bien remunerada (23,8%) y tenga demanda laboral (22,2%), entre otros motivos. El mismo orden pero con diferentes pesos, se presenta en Lima Metropolitana y Callao: que esté relacionado con sus gustos y habilidades (81,7%), que sea bien remunerada (31,1%) y que tenga demanda laboral (25,0%).

A nivel nacional, entre los jóvenes que siguen o han seguido carreras técnicas, el 21,8% se relaciona con una carrera técnica en electricidad, electrónica, ingeniería u otras carreras afines; el 20,8% estudia o estudió una disciplina relacionada con la física, química, matemática, estadísticas e informática; el 19,2% estudia o estudió una carrera técnica de nivel medio de la medicina moderna y la salud; el 18,4% estudia o estudió para técnicos en economía, administración de empresas y derecho; y el 13,1% de jóvenes estudia o estudió una carrera técnica de secretariado, telefonistas y otros técnicos de nivel medio.

En Lima Metropolitana, se observa que los jóvenes estudian o han estudiado carreras técnicas en ciencias físicas, químicas, matemáticas, estadísticas e informática, con 24,2%. Por otra parte, el 24,0% estudian o han estudiado una carrera

9. Fuente: MTPE - Dirección de Investigación Socio Económico Laboral (DISEL). Lima Metropolitana: Principales Indicadores del Mercado de Trabajo, según Provincia, 2001 – 2011.

10. El subempleo por horas se refiere a la PEA ocupada con menos de 35 horas semanales, que desea trabajar horas adicionales y tiene disponibilidad para hacerlo.

11. El subempleo por ingresos se refiere a la PEA ocupada con 35 o más horas semanales, cuyo ingreso es inferior al Ingreso Mínimo Referencial (canasta mínima de consumo familiar / promedio de perceptores de ingresos laborales por hogar). El Ingreso Mínimo Referencial se calculó con las bases de datos de la ENAHO actualizadas por el INEI al 29 de marzo del 2012.

12. El Empleo adecuado se refiere a la PEA ocupada que no es subempleada por horas ni subempleada por ingresos.

13. Fuente: INEI. Primera Encuesta Nacional de la Juventud Peruana 2011. Primeros Resultados, Julio 2011. Resultados Finales. Fuente: SENAJU (Secretaría Nacional de la Juventud). Perú: Resultados Finales de la Primera Encuesta Nacional de la Juventud 2011, Abril 2012.

14. Fuente: INEI. Primera Encuesta Nacional de la Juventud Peruana 2011. Primeros Resultados, Julio 2011. Resultados Finales. Fuente: SENAJU (Secretaría Nacional de la Juventud). Perú: Resultados Finales de la Primera Encuesta Nacional de la Juventud 2011, Abril 2012.

técnica en economía, administración de empresas, derecho y afines, y el 15,7%, la carrera técnica de nivel medio de la medicina moderna y la salud. Otras carreras técnicas también frecuentes que estudian son las de electrónica, ingeniería y otras carreras afines (13,9%) y la de secretarías, telefonistas y otros técnicos de nivel medio (13,6%).

Empleo Juvenil

En cuanto a sus características económicas, de acuerdo con la Encuesta de la Juventud Peruana 2011¹⁵, la población joven económicamente activa a nivel nacional, constituida por quienes están realizando alguna actividad económica o se encuentran buscando activamente un empleo, es el 66,0% del total (5.200.000 jóvenes, aproximadamente). El 34% restante constituye la Población Económicamente No Activa. En Lima y Callao, el porcentaje de la PEA juvenil es algo mayor al promedio nacional: 66,8% de todos los jóvenes. De ellos, el 92,6% trabaja y el 7,4% restante (386.147) representan la tasa de desempleo juvenil.

En cuanto a sus ocupaciones a nivel nacional¹⁶, la población joven ocupada de 15 a 29 años de edad registra mayor porcentaje en las ocupaciones de trabajador no calificado, peón, servicios, vendedores ambulantes y afines (35,5%). Por su parte, los trabajadores calificados de servicios personales, seguridad y vendedores de comercio y mercado representan el 16,7%. Ellos principalmente se ocupan en los sectores terciario (comercio, transportes y comunicaciones y otros servicios) con 62,3%; secundario (manufactura y construcción) con 19,0%, y por último, en el sector primario (agricultura, pesca y minería) con 18,7%. En Lima Metropolitana este orden se repite con diferentes porcentajes.

Emprendimiento

Los emprendedores o quienes se autoemplean en el Perú se caracterizan por explotar su propio negocio o ejercer por cuenta propia una profesión u oficio. Suelen no contar con trabajadores remunerados a su cargo o reciben apoyo de trabajadores familiares no remunerados que brindan sus servicios sin vínculo laboral.

Otra característica de los autoempleados es que están concentrados en sectores de baja productividad como el comercio¹⁷. Sin embargo, constituyen un segmento estructuralmente importante, pues representan el 50% de la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada en la última década. Este sector está integrado por las categorías Autoempleado/independiente (en 2001 era 36.8% y en 2011, 35.5% de la PEA a nivel nacional) y Trabajador Familiar no remunerado (en 2001 era 15.6% y en 2013, 13.0%).

A nivel nacional, de acuerdo con los datos de la ENAHO 2011¹⁸, de los más de cinco millones de trabajadores independientes, una mayoría se concentra en el ámbito urbano (66.3%) y una inmensa mayoría es no calificada (95.5%). Adicionalmente, el 83% no cuenta con educación por encima del nivel secundario¹⁹.

En Lima Metropolitana²⁰ la ocupación mayoritaria de los independientes son las ventas y los servicios generales. Ambos rubros representan el 56,6%. Y dentro de las ventas, muchos poseen pequeñas bodegas con trabajadores familiares no remunerados.

Se puede afirmar entonces que las políticas públicas y los esfuerzos desde la sociedad no han logrado formalizar a un grueso de esa población en un trabajo dependiente productivo. Tampoco elevar la productividad y competitividad de los autoempleados y emprendedores, toda vez que los primeros están concentrados en sectores de baja productividad.

Emprendimiento juvenil

En la Encuesta de Juventudes 2011²¹ se indagó por las perspectivas de los jóvenes para iniciar un negocio o empresa. Se halló que el 31,2% de ellos tiene la intención de crear un negocio o empresa en el corto plazo (próximos 12 meses) y un

15. Fuente: INEI. Primera Encuesta Nacional de la Juventud Peruana – 2011. Primeros Resultados, Julio 2011. Resultados Finales. Fuente: SENAJU (Secretaría Nacional de la Juventud). Perú: Resultados Finales de la Primera Encuesta Nacional de la Juventud 2011, Abril 2012.

16. Fuente: INEI. Primera Encuesta Nacional de la Juventud Peruana – 2011. Primeros Resultados, Julio 2011. Resultados Finales. Fuente: SENAJU (Secretaría Nacional de la Juventud). Perú: Resultados Finales de la Primera Encuesta Nacional de la Juventud 2011, Abril 2012.

17. Fuente: ENAHO 2001 - 2011. Elaboración: DPEA – DGPE, Octubre 2012.

18. Fuente: ENAHO 2001 - 2011. Elaboración: DPEA – DGPE, Octubre 2012.

19. Fuente: ENAHO 2001 - 2011. Elaboración: DPEA – DGPE, Octubre 2012.

20. Fuente: ENAHO 2011. Elaboración: DPEA – DGPE, Octubre 2012.

21. Fuente: INEI. Primera Encuesta Nacional de la Juventud Peruana 2011. Primeros Resultados, Julio 2011. Resultados Finales. Fuente: SENAJU (Secretaría Nacional de la Juventud). Perú: Resultados Finales de la Primera Encuesta Nacional de la Juventud 2011, Abril 2012.

2,3% ya tienen su propio negocio. El deseo de iniciar un negocio es ligeramente mayor en los hombres (31,6%) que en las mujeres (30,8%).

En Lima y Callao, los jóvenes con perspectiva de iniciar un negocio o empresa es 30,4% (varones 30,6% y mujeres 30,2%). Cabe resaltar que el 2,4% de los jóvenes de Lima y Callao ya tiene su negocio.

1.2. EXPERIENCIAS DE PROYECTOS SIMILARES

Las experiencias de programas de generación de trabajo²², sea dependiente o independiente, han estado presentes en las políticas públicas, de la sociedad civil y de agentes privados con mayor intensidad a partir de la década del 90, en el marco del ajuste estructural de la economía y la crisis del empleo.

Estas experiencias que incluyen la capacitación y el emprendimiento, como estrategias para hacer frente al problema del empleo en diversos colectivos, han ido evolucionando de acuerdo con las necesidades de los públicos focalizados, así como a las nuevas oportunidades que brinda el entorno. En su mayoría, han sido orientadas a la superación de las barreras de inclusión (pobreza, empleo, ingresos) y se han focalizados en poblaciones vulnerables.

No obstante, a lo largo de los años estas experiencias se han encontrado con dificultades diversas como el nivel deficitario de educación básica de los beneficiarios, un factor que ha sido difícil de superar mediante la capacitación laboral. El tramo entre la identificación de demanda, la capacitación y el proceso de intermediación ha dificultado la inserción. Las competencias “blandas” o de empleabilidad de los beneficiarios no han sido suficiente para lograr un proceso de selección de personal. Por otra parte, la insuficiente gestión institucional no ha logrado el acercamiento a las fuentes de demanda laboral (empresas y empleadores) de los beneficiarios.

No obstante, a lo largo de los años estas experiencias se han encontrado con dificultades diversas como el nivel deficitario de educación básica de los beneficiarios, un factor que ha sido difícil de superar mediante la capacitación laboral.

Entre las experiencias desarrolladas, se encuentran los Modelos de Emprendimiento que basan sus acciones en la provisión de capacitación para la elaboración de un plan de negocio, la asistencia técnica en su implementación y el financiamiento a través de capital semilla o acceso a servicios microfinancieros o a la banca comercial. Sus metas se miden en número de negocios implementados, incremento de ingresos del autoempleado y tiempo de permanencia del negocio. El impacto se puede medir en términos de formalización tributaria, contratación de al menos un trabajador adicional, volumen de ventas y utilidades generadas.

Las experiencias referidas a Proyectos de Capacitación Laboral se orientan a la mejora de la empleabilidad de los beneficiarios, a través de programas que tienen por meta el logro de una competencia pertinente al trabajo, sea esta de carácter genérico o específico. Los criterios que diferencian a los programas de capacitación laboral se basan en los tipos de competencias que persiguen los servicios complementarios que las vinculan al mercado laboral y el nivel de calificación requerido. En nuestro país, se han ejecutado hasta dos modelos de programas de capacitación laboral:

- Modelo basado en la demanda de una empresa o grupo de empresas: los programas de capacitación están orientados a competencias específicas, generalmente de tipo técnico, y basan su funcionamiento en las necesidades identificadas en una empresa o grupo de empresas, por lo que sus servicios complementarios se orientan más a la inducción al sector y los posibles puestos de trabajo que pueden lograr. Es conocido también como “modelo empresa”.

22. . Consultoría de Sistematización del Proyecto “Fomento al Emprendimiento y Empleabilidad Juvenil en Lima Sur”. Diciembre del 2013.

Entre las experiencias vinculadas a este modelo, se encuentran el Centro Tecnológico Minero (Cetemin), especializado en minería y con un método de internado para los estudiantes. Por ejemplo, Southern Perú ofrece formación específica a través de su propio programa de becas; Alicorp cuenta con una experiencia propia de escuela in house, en alianza con centros de formación privados. En el caso de servicios, empresas como Atento cuentan con escuelas propias para la preparación en telemarketing y otros. El sector público no ha desarrollado iniciativas similares en alianzas con privados. En materia de educación corporativa, existen avances por ejemplo en el sector financiero (Interbank).

- Modelo basado en tendencias del mercado laboral: estos programas son más extensos, pues deben contener en su estructura, además de competencias específicas, el desarrollo de capacidades para movilizarse en el mercado laboral (búsqueda de empleo, comunicación y trabajo en equipo). Se dirigen sobre todo a colectivos con deficiencias en su educación básica, que requieren de mayor apoyo para lograr un primer empleo o reinserción laboral. En este sentido, moviliza servicios de intermediación y colocación con más intensidad.

Un claro ejemplo del modelo de tendencias del mercado laboral se encuentra en las políticas públicas y en la iniciativa de organizaciones de la sociedad civil, toda vez que los procesos de selección han sido focalizados a poblaciones vulnerables. En la mayoría de casos se intenta superar las barreras de inclusión (escasa calificación, falta de financiamiento, inexistencia o escasez de redes e información del mercado de trabajo, entre otros). Si bien no existe una sistematización actualizada, el promedio de inserción laboral en los seis primeros meses a un empleo adecuado y con formalidad se estimó en un 30% .



II. PROCESO DE INTERVENCIÓN: PROYECTO “FOMENTO AL EMPRENDIMIENTO Y EMPLEABILIDAD JUVENIL EN LIMA SUR PROMOVRIENDO ÉXITO JOVEN”

2.1 ANTECEDENTES

El Proyecto es el resultado de la confluencia de los objetivos sociales y empresariales de Asociación UNACEM, el Servicio Universitario Mundial de Canadá y el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio y Desarrollo de Canadá (anterior Agencia Internacional Canadiense para el Desarrollo- AICD), así como de sus experiencias en temas de capacitación, generación de ingresos, educación, participación y desarrollo juvenil.

Una de las fuentes directas ha sido una iniciativa enmarcada en las estrategias de responsabilidad social empresarial de UNACEM que trabajaba un programa de Formación Laboral, el cual a pesar de estar orientado a personas adultas también contaba con un grupo focalizado de jóvenes de Lima Sur.

El acercamiento a los jóvenes siempre ha estado presente en Asociación UNACEM (AU), considerando que en 2006, realizó un concurso con el Colectivo Integral de Desarrollo (CID), cuyo modelo contempla planes de negocio con el apoyo de capital semilla. De igual modo, con el Grupo GEA y a partir del Proyecto Buena Voz, se trabajaron aspectos vinculados al liderazgo y participación comunitaria de los jóvenes, involucrando a adolescentes del nivel secundario.

Otro proceso de AU que se inició en 2009 fue el Proyecto Xona Urbana. Se trabajó a partir de un diagnóstico con organizaciones juveniles, aplicando el enfoque de “desarrollo de base”, para que la población se organice, proponga, identifique su problema, haga sus propuestas y las ejecute de forma autónoma con el apoyo de AU. El trabajo con las organizaciones juveniles brindó gran información sobre las dinámicas sociales y las culturas juveniles, así como los elementos para el ajuste de las propuestas que luego se desarrollaron.

Por su lado, el Servicio Universitario Mundial de Canadá (SUMC) cuenta con amplia trayectoria en el desarrollo de habilidades de empleabilidad. Procesos similares de SUMC en países como Sri Lanka y Sudán del Sur han logrado que la

experiencia validada sea parte de la política nacional educativa en materia de capacitación laboral y empleo. Mediante estas experiencias se ha brindado capacitación laboral y procurado oportunidades de empleo a jóvenes vulnerables, incluyendo a los afectados por el tsunami y ex combatientes que retornaron a la vida civil. Han desarrollado además acciones con las instituciones de capacitación, para la mejora de la oferta y el cumplimiento de estándares nacionales.

La convocatoria del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio y Desarrollo de Canadá (anterior Agencia Internacional Canadiense para el Desarrollo- AICD) en 2010, motivó una alianza de AU con SUMC, al compartir experiencia y visión sobre el tema juvenil que se plasmó en una primera versión del Proyecto. Con esta alianza, se cumplían dos requisitos claves de la convocatoria: ser una empresa extractiva y trabajar con una organización cooperante.

En el proceso de desarrollo de la idea del proyecto también hubo influencia de los estudios conjuntos realizados con el Observatorio Socioeconómico Laboral Lima Sur (OSEL) del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (Encuesta de oferta laboral de Lima Sur, Estudios sobre empleo juvenil y las bolsas de empleo, y Diagnósticos de necesidades de capacitación considerando la demanda). Estos documentos permitieron profundizar en el perfil del joven de Lima Sur, sus preocupaciones y sus relaciones al momento del diseño del proyecto. Trabajar con organizaciones de jóvenes también fue un aporte, pues muchas de las propuestas se ajustaron a sus pareceres.

Así, luego de aproximadamente un año de diseño y negociaciones, se logró consolidar una propuesta de trabajo que en su primera versión apuntó a la inclusión mediante el trabajo decente. Ella contenía dos estrategias relacionadas a la empleabilidad y el emprendimiento. Por ello se revisaron proyectos de fomento al emprendimiento y se exploraron metodologías de intervención en la temática.

2.2. PROBLEMÁTICA

Pese al crecimiento económico del Perú en los últimos años, la situación laboral y socioeconómica de la población aún presenta grandes retos. Más aún si se trata de los jóvenes y, dentro de este grupo etario, las mujeres.

Una de las principales vulnerabilidades del mercado laboral, es la educación. Aproximadamente apenas el 70% de la PEA alcanza los estudios básicos²⁴, y ello se evidencia en la demanda insatisfecha del personal calificado para actividades específicas en minería, construcción, agroindustria, banca y comercio, que son los sectores de mayor crecimiento de la producción.

Frente a ello, es necesario desarrollar acciones de capacitación laboral, cuyos principales demandantes son las empresas; aunque también trabajadores dependientes e independientes recurren a ella. En el caso de los jóvenes, muchas veces y solo cuando terminan sus estudios post secundarios, ellos constatan que la formación recibida no empata con la demanda del mercado de trabajo. Luego no cuentan con recursos para complementar su formación.

La desarticulación entre la oferta formativa y la demanda del mercado de trabajo, de acuerdo con estadísticas del MTPE de 2011, se aprecia por ejemplo en que el 48,1% de los trabajadores con estudios superiores concluidos, no trabaja en lo que se formó. Es decir, se desempeña en ocupaciones que no corresponden a la formación recibida²⁵. En Lima Metropolitana, por nivel educativo, el 62,1% de los técnicos que culminaron la educación superior no universitaria y el 35,9% de profesionales que culminaron la educación superior universitaria, se encuentran inadecuadamente ocupados.

Esto se evidencia también en un informe de Manpower²⁶, donde se indica que un 41% de los empleadores de América tiene dificultades para cubrir vacantes, debido a la falta de talento calificado disponible, es decir, que cuentan con la correcta

24. Estadísticas del Mercado Laboral, extraído del portal web del MTPE.

25. MTPE, Encuesta de Hogares Especializada en Niveles de Empleo 2011. Elaborado por: MTPE – Dirección General de Formación Profesional y Capacitación Laboral.

26. Manpower encuestó a 10,232 empleadores en la región de América, cubriendo Argentina, Brasil, Canadá, Colombia, Costa Rica, EE.UU. Guatemala, México, Panamá y Perú durante el primer trimestre de 2012. En: <http://www.manpower.com.pe/mpintranet/Publicaciones/EscasezTalento>.

experiencia y habilidades para el empleo. Entre los puestos más difíciles de cubrir, tenemos ingenieros, personal para ventas, técnicos, personal administrativo, secretarías, operadores de producción, obreros, oficios manuales calificados, choferes, entre otros. De manera coincidente, los grandes grupos ocupacionales en los que se puede formar y dirigir la inserción de jóvenes, por las características del mercado laboral y formativo son cuatro: profesionales, profesionales técnicos, técnicos profesionales y operarios calificados.

En nuestro país²⁷, “la oferta educativa es mayor en el número de entidades de educación superior tecnológica (852) y técnico productiva (1770) que la universitaria (133)”. Del mismo modo, “el número de matriculados en educación universitaria (782,970), duplica a la educación superior tecnológica (341,575) y técnico productiva (222,060)”. Debido quizá, a la expectativa de obtener mayores ingresos laborales y reconocimiento social en la educación universitaria.

Si bien las opciones de estudios técnicos o superiores existentes permiten obtener una formación técnica o capacitación laboral (de al menos tres meses de duración) las mejores posibilidades son aquellas que puede ayudar a acceder al primer empleo, mejorar la calidad del mismo (búsqueda de un empleo nuevo) y mejorar los ingresos (progreso al interior del empleo actual). Un mercado formativo de características deficientes y la inexistencia de un sistema nacional de educación técnica o superior exige implementar acciones focalizadas que generen trayectorias formativas flexibles y progresivas de los jóvenes (favorecidas por una oferta formativa de calidad que responda a la demanda de las empresas, la certificación, la duración de la capacitación, la información sobre oportunidades laborales, etc.). Así ellos podrán acceder a oportunidades laborales²⁸.

Si bien las opciones de estudios técnicos o superiores existentes permiten obtener una formación técnica o capacitación laboral, las mejores posibilidades son aquellas que puede ayudar a acceder al primer empleo, mejorar la calidad del mismo (búsqueda de un empleo nuevo) y mejorar los ingresos (progreso al interior del empleo actual).

De acuerdo con Gustavo Yamada²⁹, el mercado formativo de los institutos superiores tecnológicos privados se caracteriza por no generar suficiente rentabilidad pública ni privada, debido a la dudosa calidad y pertinencia de muchos de los institutos que carecen de acreditaciones debidamente otorgadas. Algo similar sucede en la educación universitaria. Es posible que exista un grupo de universidades privadas y públicas, que tampoco estén formando profesionales que se pueden insertar adecuadamente en el mercado laboral.

El mismo autor³⁰ afirma que la heterogénea calidad de la oferta formativa no permite que todos los egresados obtengan retornos positivos a su inversión en educación. Lo cual se explica por factores tanto de demanda como de oferta. Por un lado, los empleadores demandan cada vez más mano de obra calificada en competencias profesionales transversales en sistemas, tecnologías de la información y otros campos del saber. Por otro, se requiere compensar las falencias de la educación básica con más años de educación y de mejor calidad, a fin de alcanzar competencias laborales necesarias para ser competitivo.

En conclusión, una de las causas del empleo de baja calidad sería el desajuste entre la formación recibida y la ocupación ejercida. Por un lado, se aceptan empleos que no corresponden a la formación laboral, debido a la falta de opciones. Por otro, las características del sistema educativo técnico no ofrecen las competencias laborales necesarias para atender las demandas del mercado de trabajo. Entre las razones aparecen los bajos estándares de calidad de la formación³¹, la falta de inclusión del tema de habilidades personales en la currícula y la desarticulación existente entre la oferta educativa y la demanda laboral. Estos aspectos impiden que el egresado acceda a un empleo de calidad y dificulta la generación de emprendimientos productivos y de autoempleo.

Los emprendedores o autoempleados son quienes explotan su propio negocio o ejercen por cuenta propia una profesión u oficio con o sin ayuda de trabajadores familiares no remunerados; usualmente, sin contar con trabajadores remunerados

27. INEI – Sistema de información regional para la toma de decisiones y Censo Nacional Universitario 2010, Ministerio de Educación – Base de Datos DESTP 2012.

28. Consultoría de Sistematización del Proyecto “Fomento al Emprendimiento y Empleabilidad Juvenil en Lima Sur”. Diciembre del 2013.

29. YAMADA, Gustavo (2007). Retornos a la educación superior en el mercado laboral: ¿Vale la pena el esfuerzo? CIUP-Lima.

30. Ibid.

31. Esto se constata revisando los resultados de la Prueba PISA aplicada a estudiantes nacionales de 4to de Secundaria el año 2009 en: <http://www.perueduca.pe>

a su cargo. Ellos enfrentan barreras relacionadas con las carencias de oportunidades para lograr mayor productividad y pasar de una lógica de subsistencia a una de oportunidad³². Esto demuestra que se necesitan estrategias de apoyo con asistencia técnica, acceso a la información de oportunidades, educación financiera, y otros insumos otorgados de manera accesible y permanente. De este modo se podrá lograr mejores resultados y negocios más sostenibles.

Entre las características de este sector destacan las siguientes: son un segmento importante de la PEA ocupada (48,5% de la PEA Ocupada del año 2011 a nivel nacional: 35,2% son independientes y 13,0% son trabajadores familiares no remunerados)³³; están concentrados en sectores de baja productividad³⁴ (los independientes y microempresas en sectores de baja productividad a nivel nacional) y son en su mayoría no calificados y concentrados en el ámbito urbano (a nivel nacional hay un 94,5% de independientes no calificados frente al 5,5% de los calificados; el 66,4% de trabajadores independientes está en el ámbito urbano y 33,6% en el ámbito rural³⁵).

Esta alta presencia del emprendedor y el autoempleo precario significa que no se ha logrado formalizar en trabajo dependiente productivo a esta población y tampoco elevar la productividad y competitividad de los autoempleados y emprendedores. El Proyecto precisamente busca enfrentar estos retos con los jóvenes de Lima Sur.

Además están concentrados principalmente en el área de ventas y servicios generales en Lima (en Lima Metropolitana, el 37,3% trabaja como vendedores, 19,3% en servicios, 16,8% de conductores, 16,4% de artesanos y operarios, 7,6% de profesionales/ técnicos³⁶); tienen un rango de edad entre 25 y 44 años; no cuentan (81%) con educación por encima del nivel secundario (41% con secundaria, 35% con primaria, 10% con superior no universitaria, 8% con superior universitaria y 7% sin nivel educativo o con inicial³⁷) y se constituyen como autoempleados por necesidad más que por oportunidad.

Esta alta presencia del emprendedor y el autoempleo precario significa que no se ha logrado formalizar en trabajo dependiente productivo a esta población y tampoco elevar la productividad y competitividad de los autoempleados y emprendedores. El Proyecto precisamente busca enfrentar estos retos con los jóvenes de Lima Sur.

2.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

General

Jóvenes provenientes de zonas de pobreza de Lima Sur han mejorado sus niveles económicos y condiciones de vida.

Específicos

- a) Mayor acceso de los jóvenes a empleos de calidad, formal y estable;
- b) Incremento de negocios de jóvenes, creados de manera sostenible o consolidados en el tiempo.

2.4 COMPONENTES: PROPUESTA INICIAL

El proyecto consideró dos componentes: Empleabilidad y Emprendimiento, cada uno con sus respectivos resultados inmediatos, como apreciamos en el siguiente cuadro:

32. Consultoría de Sistematización del Proyecto "Fomento al Emprendimiento y Empleabilidad Juvenil en Lima Sur". Diciembre del 2013.

33. Fuente: ENAHO 2011. Elaboración: DPEA – DGPE, Octubre 2012.

34. Chacaltana, Juan. Una evaluación del régimen laboral especial para la microempresa en Perú, al cuarto año de vigencia. En: Políticas e instituciones de apoyo a la Mype en el Perú. Lima: SASE, 2008.

35. Fuente: ENAHO 2011. Elaboración: DPEA – DGPE, Octubre 2012.

36. Ibid.

37. Ibid.

Cuadro N° 1 | COMPONENTES Y RESULTADOS INMEDIATOS

Componentes	Resultados inmediatos
1. Acceso a oportunidades de educación técnica u ocupacional de calidad	- Mejoramiento del acceso de 500 jóvenes a programas de carreras técnicas u ocupacionales de alta demanda en el mercado laboral y en instituciones de prestigio. - Fortalecimiento de habilidades profesionales, personales y sociales en 500 jóvenes que han mejorado sus oportunidades laborales y como autogestores en buscar, encontrar y permanecer en un empleo.
2. Consolidación de la capacidad emprendedora y promoción de negocios juveniles sostenibles	- Mejoramiento de capacidades empresariales de 100 jóvenes. - Desarrollo de habilidades personales y sociales en 160 jóvenes emprendedores que han mejorado sus oportunidades de autoempleo, enfatizando su rol como vecinos responsables de sus propias comunidades.

Ambos componentes consideraron tanto el desarrollo de capacidades técnicas especializadas (a través de estudios de carreras técnicas y de instrumentos de emprendimiento) como el desarrollo de habilidades personales y sociales. Con ellos se buscó el desarrollo del capital humano, la igualdad de género, protección del medio ambiente y los valores e identidad cultural propia de la zona. Asimismo, el Proyecto buscó el compromiso de los jóvenes con el desarrollo de su localidad (distrito o zona), canalizando la relación del beneficiario hacia la sociedad, en una práctica de retribución de los beneficios adquiridos en trabajo voluntario a través de proyectos de retorno a la comunidad.

Componente 1: Acceso a oportunidades de educación técnica u ocupacional de calidad

El primer componente contó con dos estrategias. La primera, orientada a favorecer el acceso de los/las jóvenes de 16 a 29 años, de familias en situación de pobreza, egresados y egresadas de la educación secundaria a becas estudiantiles para estudiar y certificarse en un curso de nivel técnico ocupacional de un promedio de seis meses de duración en una institución educativa formal de demostrada calidad educativa.

La segunda estrategia se enfocó en mejorar la capacidad de los/las jóvenes para buscar, encontrar y permanecer en un empleo. Ello a través de las bolsas de empleo de los centros educativos, instituciones del sector público y otros actores vinculados a este servicio (web). También del desarrollo de una metodología de seguimiento de la colocación y continuidad en el trabajo, así como la mejora de condiciones laborales y salariales. Se identificó que era necesario desarrollar habilidades profesionales, sociales y personales, por ejemplo, el trabajo en equipo, autoestima, liderazgo, elaboración de un currículum vitae, realización de una entrevista laboral, entre otros. El objetivo fue que los/las jóvenes logren mantenerse en trabajos de calidad. Se incluyeron también temas transversales como la igualdad de género y valores e identidad cultural propia de la zona, como respaldo para ser ciudadanos responsables y activos.

En cuanto a la dimensión de formación, se propusieron las siguientes acciones:

- La tutoría a los jóvenes en formación otorgaba un soporte educativo y personal para subsanar y reducir las posibles dificultades de la etapa de formación.
- La intermediación laboral (seguimiento de la colocación y continuidad en el trabajo) se daría a través de la orientación, información, apoyo y acompañamiento al capacitado en su trayectoria al empleo, los programas de primer empleo, identificación de oportunidades de trabajo en alianzas con empresas privadas y la búsqueda de empleos.

Componente 2: Consolidación de la capacidad emprendedora y promoción de negocios juveniles sostenibles

El segundo componente estuvo dirigido a jóvenes de 18 a 35 años que iniciaron pequeños negocios (menos de cinco

trabajadores) y a jóvenes emprendedores con ideas de negocio viables. Para ello se puso a disposición de los/las jóvenes los siguientes servicios:

- Capacitación en planes de negocio y de marketing para emprendedores que quieren crear o consolidar sus negocios.
- Capital semilla para el inicio y/o mejora de negocio con alto potencial. Para acceder al capital semilla, los/las jóvenes con negocio y los emprendedores, debían recibir un curso básico de gestión empresarial, elaborar su plan de negocio y demostrar que su negocio (o idea de negocio) tenía un alto potencial de insertarse en el mercado y de ser sostenible en el tiempo. Se esperaba priorizar los negocios que ya venían implementándose y que demostrarían buenas prácticas dentro de la comunidad y con el medio ambiente.
- Capacitación y asistencia técnica en gestión empresarial básica: gestión de mercado y ventas, costos, contabilidad y finanzas, administración, organización y formalización de la empresa. Se desarrolló con la participación de especialistas de desarrollo empresarial.

En el marco de este componente, se planteó una segunda estrategia que involucraba un sistema de acompañamiento y asistencia técnica. La transferencia de conocimientos y el monitoreo técnico financiero a los emprendedores para la implementación de sus planes de negocio se garantizó bajo una metodología “cascada” de profesionales expertos y jóvenes. Los profesionales expertos en metodologías de desarrollo empresarial fueron los responsables de brindar la capacitación y asesoría técnica de acuerdo a los requerimientos de los grupos de beneficiarios, y eventualmente atendieron directamente a los emprendimientos con capacidad de crecimiento. Los profesionales jóvenes (egresados) de carreras afines a los negocios como administradores, ingenieros, contadores o economistas realizaron el seguimiento a los emprendedores para que cumplan con las recomendaciones de los profesionales expertos y monitorearon el buen uso de los fondos semilla asignado. Luego de elaborar su plan de trabajo los emprendedores beneficiarios recibieron asesoría y acompañamiento por un periodo cinco meses.

2.5. ESTRATEGIA

La estrategia del Proyecto coincide con la realización de acciones conjuntas en cuatro dimensiones, que han sido sistematizadas por la Red de Empleo Juvenil (Youth Employment Network), creada por las Naciones Unidas, sobre la base de las experiencias internacionales. Esta organización, junto con el Banco Mundial y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), plantean como áreas estratégicas de intervención para planes nacionales las llamadas 4E: empleabilidad, equidad, emprendedurismo y empleo.

Cuadro N° 2 | ÁREAS DE INTERVENCIÓN EN PROYECTOS DE EMPLEO JUVENIL

En el proyecto estas áreas fueron concebidas de la siguiente manera:

1. EMPLEABILIDAD	• Empleabilidad (Employability): invertir en la educación y formación técnica profesional y vocacional, así como mejorar el impacto de estas inversiones. • Equidad de oportunidades (Equal opportunities): promover las mismas oportunidades en mujeres y hombres jóvenes.
2. EMPRENDEDURISMO	• Emprendedurismo (Entrepreneurship): facilitar la creación y la implementación de nuevas empresas para fomentar más y mejores empleos para jóvenes. • Creación de empleo (Employment creation): centrar políticas en la creación de empleo.

Fuente: OIT. Plan de Empleo Juvenil para América Latina (2009)

a. Empleabilidad: formación y educación

Invertir en la educación y formación técnica profesional de calidad, para asegurar las competencias y capacidades para el empleo. Su desarrollo integral asegura un mejor impacto de la inversión. La formación es la clave en la promoción de la igualdad de oportunidades.

b. Equidad

Promover el acceso a las mismas oportunidades en mujeres y hombres jóvenes. A factores como el nivel socioeconómico de sus hogares, el nivel de escolaridad alcanzado o la experiencia laboral previa, es preciso incorporar una mirada desde el enfoque de género y de localización territorial. Estos son condicionantes que refuerzan muchas de las tendencias regresivas que en materia de equidad existen. Incluso entre los beneficiarios, la sensibilización y transversalidad de los temas de igualdad de género se consideraron a través de las capacitaciones sobre habilidades personales y sociales.

c. Emprendedurismo

Promover y facilitar la creación y la implementación de nuevas empresas, con el objetivo de fomentar más y mejores empleos para jóvenes.

d. Creación de empleo decente

Promover el acceso al trabajo decente (dependiente o independiente), minimizando el efecto de las barreras de acceso a la información, financiamiento, capacitación y recursos (materiales o financieros) en los hombres y mujeres jóvenes que forman parte del Proyecto.

La intervención consideró una quinta área, la emotiva, que tiene que ver directamente con el involucramiento emocional de los beneficiarios y sus familias con la finalidad de inclusión y mejoras de los niveles de vida. Para ello, implementó dos estrategias complementarias:

e. Acompañamiento y asistencia técnica

Adicionalmente se desarrolló la estrategia del Acompañamiento y asistencia técnica para ambos componentes del proyecto, el cual en el caso de empleabilidad, incluía brindar servicios de tutoría que logren orientar y apoyar al joven y su familia.

En emprendimiento, invertir en un soporte técnico a través del acompañamiento, para garantizar la transferencia de conocimientos, orientar la implementación/fortalecimiento de los emprendimientos y el monitoreo técnico financiero a los emprendedores para la implementación de sus planes de negocio.

En Empleabilidad, invertir en un soporte educativo y personal a través del acompañamiento tutorial que genere una red de soporte para el becario a través del involucramiento de su entorno familiar inmediato. De modo que cuando se identifiquen factores potenciales en la vida del becario que puedan generar situaciones de deserción, se puedan disminuir sus peligros. De igual manera, brindar orientación y acompañar el desarrollo adecuado de la propuesta formativa en la entidad de capacitación, así como subsanar y reducir las posibles dificultades de la etapa de formación.

A través de esta área, también se busca asegurar la sostenibilidad de los resultados del proyecto en ambos componentes.

f. Participación y compromiso familiar y social

Adicionalmente se desarrolló la estrategia de la participación y compromiso familiar y social para ambos componentes del proyecto.

Se buscó generar la participación e involucramiento de la familia, como un procedimiento determinante en la selección de beneficiarios, canalizando de manera positiva la relación del entorno familiar con el beneficiario. La familia se comprometió a brindar el apoyo necesario para que el joven culmine sus estudios o implemente su emprendimiento. El objetivo era enfrentar las situaciones de deserción por causas motivacionales, otorgando la debida relevancia a la autoestima de los jóvenes y sus familias. También se tomó en cuenta el impulso que esta tiene en el proyecto de vida y la consecución de metas favorables y en su trayectoria al trabajo decente.

Un segundo objetivo fue promover la incidencia del beneficiario en algún ámbito de su localidad y el compromiso con el desarrollo de su distrito (idea de proyectos de retorno social de los jóvenes y beneficiarios). Se buscó retribuir los beneficios adquiridos con una práctica de retorno (trabajo voluntario) que favorezca a colectivos de la misma localidad y así se pueda generar un efecto multiplicador en la experiencia.

Incluso con los emprendedores, se esperaba fomentar el trabajo asociativo y solidario para generar sinergias en la creación de empresas; al igual que la articulación con el empresariado local. De igual manera, la estrategia medioambiental buscaba enfatizar la responsabilidad ambiental entre los emprendedores, fomentando un desarrollo armonioso comunal respetuoso del ambiente y salud local.

2.6 ENFOQUES

El Proyecto partió de un primer enfoque de desarrollo local, el cual vincula la inclusión juvenil a través del trabajo. A ello contribuyó la confluencia de la empresa privada asentada localmente, la experiencia internacional, la voluntad de los jóvenes y la estructura funcional eficiente del proyecto. Este enfoque reconoció la problemática de los jóvenes de bajos recursos, por lo que planteaba sostener formas de socialización que les permita enfrentar carencias y problemas. Por otro lado, las condiciones de base de los jóvenes de bajos recursos restringían sus capacidades de acceso a la integración a través de la educación, la información (o redes) y el trabajo. Estas características exigían a las intervenciones, apoyos específicos, tendientes a nivelar las oportunidades o superar las barreras para el logro de un trabajo decente (sea dependiente o independiente).

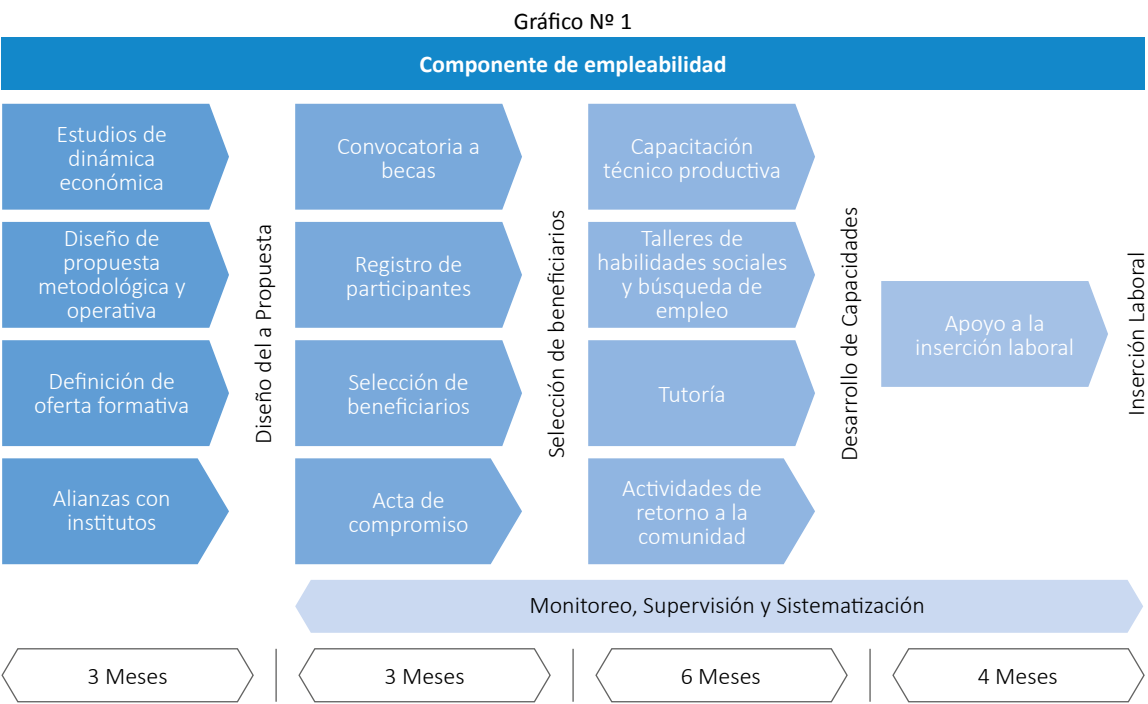
En consecuencia, la inserción laboral de estos grupos supuso analizar no solo las posibilidades de formación laboral (técnica), sino también estrategias de tipo más general que implicaban la movilización de recursos (capital semilla, materiales) y capacidades locales (de formación laboral, vinculación laboral, asistencia técnica, soporte emocional, etc.) que favorezcan el acceso a la información, financiamiento, capacitación y recursos en los y las jóvenes.

En cuanto al emprendimiento, las barreras son las mismas e impiden su acceso a la información, financiamiento, capacitación y recursos. Otros factores son la desconfianza hacia los programas de emprendimiento por oportunidad y la diversidad en los diferentes rubros de negocios que pueden desarrollarse. En ese marco las estrategias a implementarse consideraron la aplicación de módulos de formación en potencial emprendedor y en el desarrollo de actitudes, hábitos, habilidades o destrezas adecuadas. También desarrollaron un grado de acompañamiento necesario, además del acceso a los recursos productivos (capital semilla, capacitación).

2.7 LÍNEA DEL TIEMPO

Para facilitar la comprensión del proceso, en el siguiente gráfico se ilustran las grandes actividades. Cabe mencionar que hay varios procesos en paralelo, como se observa.

a. COMPONENTE DE EMPLEABILIDAD



Detalles de hitos

Más allá de las grandes fases y actividades, queremos destacar los siguientes hitos en el componente de empleabilidad.

Hito 1: Primer Documento de Proyecto “Fomento al Emprendimiento y Empleabilidad Juvenil en Lima Sur”

- Elaboración de la propuesta: marco lógico.
- Ajustes a la propuesta del Proyecto
- Implementación de la gobernanza y organigrama del Proyecto

Hito 2: Conformación del equipo de gestores y primeras acciones.

- Conformación del equipo de gestores
- Elaboración de una propuesta metodológica y operativa para el componente de Empleabilidad: sistema de becas.
- Ajustes de las propuestas operativas en su implementación por el equipo de gestores (considerando la opinión de jóvenes vinculados al proyecto), para adaptarlas a la realidad o facilitar procesos, sobre todo, en la selección.

- Determinación de las variables que se deben ponderar para el sistema de becas (condición socioeconómica, edad de beneficiarios, trayectoria educativa, apoyo familiar).

Hito 3: Estudio de mercado formativo y laboral

- Consultorias de estudios de dinámica económica.
- Consultoría para el estudio del mercado formativo y laboral: sectores y ocupaciones más dinámicas para el acceso a oportunidades de formación profesional de calidad.
- Selección de las carreras ocupacionales vinculadas a los perfiles de mayor demanda en el mercado y de las instituciones educativas de prestigio que ofrezcan dichas carreras (IPAE, D'Gallia, Tecsup, Cepeban y Senati).
- Alianzas con las instituciones educativas.

Hito 4: Primera convocatoria y selección de jóvenes.

- Diseño del plan de comunicación del Proyecto: los materiales de visibilidad como el boletín del Proyecto (con aporte de jóvenes vinculados al proyecto), el vínculo presencial en espacios comunitarios y la utilización de las TIC (Facebook, blogs, página web, correo electrónico).
- Etapa de convocatoria y registro de jóvenes en empleabilidad.
- Selección de beneficiarios: evaluación documentaria, entrevista al postulante y su familia, y evaluación.
- Firma del Acta de Compromiso por los apoderados / familiares de los jóvenes seleccionados.
- Actualización de los materiales de comunicación del proyecto: notas para el blog y el boletín (como estrategia para fortalecer un espacio de pertenencia y generar confianza a través de la transparencia y la difusión de los logros).

Hito 5: Capacitación técnico-productiva a becarios y becarias del Proyecto y acompañamiento

- Matrícula de los seleccionados en un curso de capacitación.
- Capacitación técnico-productiva.
- Acompañamiento de tutores: visitas mensuales a los becarios en sus domicilios y en su entidad de capacitación.

Hito 6: Capacitación en habilidades sociales y búsqueda de empleo y en igualdad de género.

- Talleres de habilidades sociales.
- Talleres de búsqueda de empleo.
- Talleres de igualdad de género.

Hito 7: Actividades de retorno a la comunidad.

- Talleres para promover actividades de retorno a la comunidad.
- Participación voluntaria en campañas de salud y proyectos con iniciativas propias.

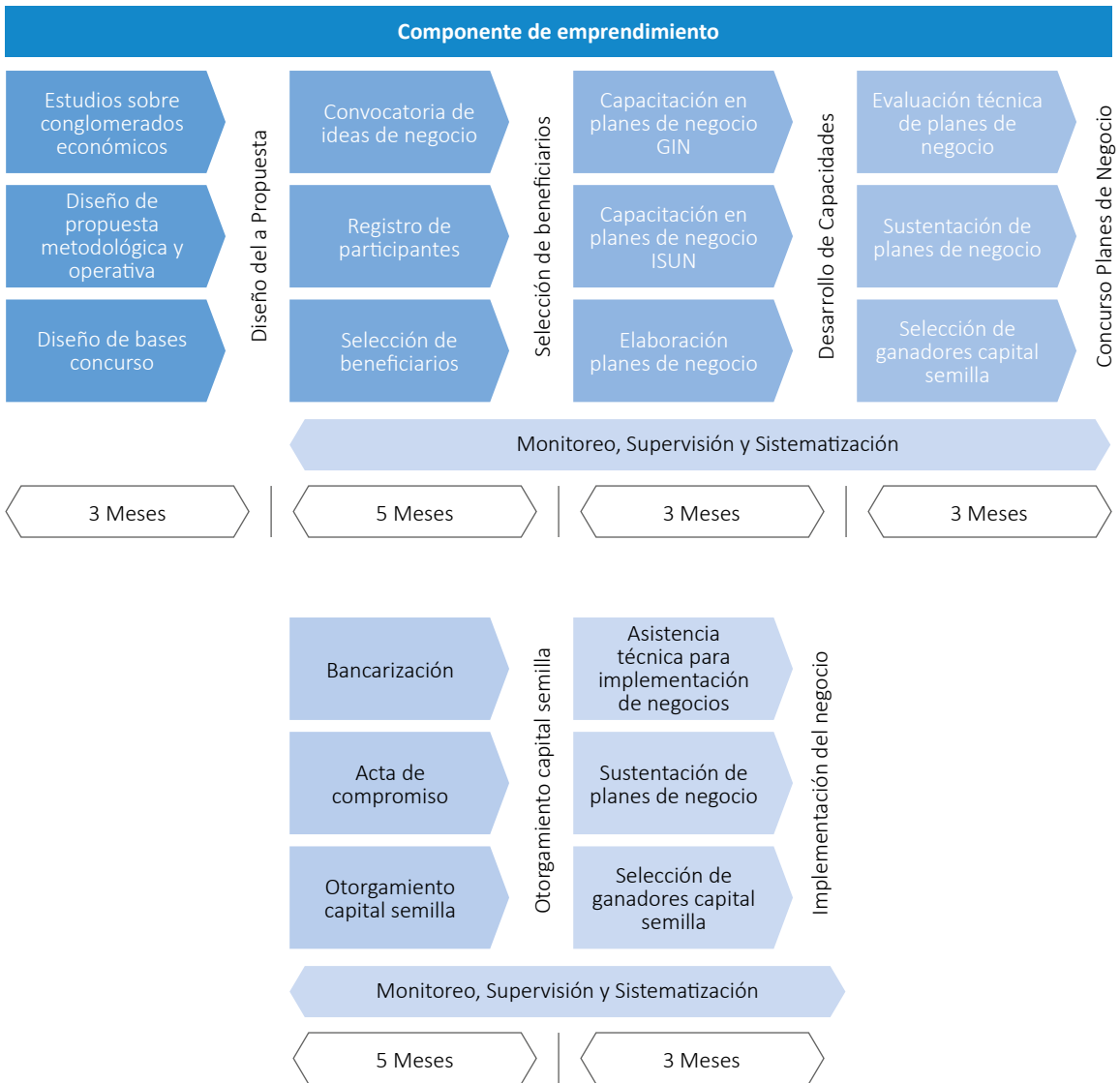
Hito 8: Intermediación laboral.

- Intermediación laboral a través de asesoras laborales: brindan orientación, información y apoyo al capacitado en su trayectoria al empleo.
- Programas de primer empleo/ identificación de oportunidades de trabajo en alianza con empresas privadas (bolsas de empleo privadas, públicas y virtuales).

Aunque se presentó una segunda convocatoria para becarios en empleabilidad, esta no se ha expresado en el gráfico debido sobre todo al reajuste de las metas por componente. En esencia, ella repite el mismo proceso que la primera. Los detalles los veremos más adelante

b. COMPONENTE DE EMPRENDIMIENTO

Gráfico Nº 2



Como se observa, el componente de emprendimiento tuvo seis grandes fases con sus respectivas actividades. A continuación destacamos los hitos identificados en el proceso.

Hito 1: Primer documento de Proyecto “Fomento al Emprendimiento y Empleabilidad Juvenil en Lima Sur”

- Elaboración de la propuesta: marco lógico.
- Ajustes a la propuesta del Proyecto.
- Implementación de la gobernanza y organigrama del Proyecto.

Hito 2: Conformación del equipo de gestores y primeras acciones.

- Conformación del equipo de gestores.
- Consultoría para la elaboración de un manual operativo del componente: convocatoria, capacitación, instalación de unidades productivas y asesoría de los jóvenes beneficiarios.
- Determinación de los criterios principales de focalización y selección de beneficiarios (socioeconómica, conocimientos, recursos de apoyo económicos y familiares; experiencia emprendedora: actitudes y destrezas; experiencia técnica: laboral y en el rubro de negocio).

Hito 3: Establecimiento de los lineamientos técnicos del componente emprendimiento

- Estudios sobre conglomerados.
- Diseño de la propuesta metodológica.
- Establecimiento de los lineamientos del componente emprendimiento: manual operativo, lineamientos técnicos y operativos, instrumentos y responsabilidades.
- Diseño de las bases del concurso.

Hito 4: Convocatoria de jóvenes.

- Diseño del plan de comunicación del Proyecto: los materiales de visibilidad (con aporte de jóvenes vinculados al proyecto), el vínculo presencial en espacios comunitarios y la utilización de las TIC.
- Etapa de convocatoria y registro de jóvenes emprendedores bajo dos categorías: nuevos emprendimientos y negocios en marcha.
- Selección de jóvenes emprendedores: entrevista al postulante y su familia en el caso de jóvenes con negocios nuevos, y entrevista solo al postulante en caso de ser un joven con negocios en marcha.
- Evaluación bajo criterios establecidos: socioeconómicos, conocimientos, recursos de apoyo económicos y familiares, experiencia emprendedora, experiencia laboral y específica en el rubro de negocio. Fueron seleccionados 204 jóvenes que fueron invitados a iniciar el programa de capacitación para la formulación de su Plan de Negocio.

Hito 5: Capacitación a jóvenes emprendedores.

- De los 204 jóvenes convocados, 158 iniciaron el programa de capacitación en Plan de Negocio. De ellos, 93 culminaron la capacitación.
- Ejecución de los talleres de capacitación, a través de formadores o facilitadores certificados por la OIT, adaptación de los modelos de generación de ideas de negocios – GIN (habilidades emprendedoras, identificación y selección de la idea de negocio) y de inicio de negocio – ISUN (para la elaboración de un plan de negocio nuevo y para la ampliación o consolidación de un negocio ya existente).
- Elaboración de planes de negocio.

Hito 6: Concurso de Planes de Negocio.

- Preparación del Concurso de Planes de Negocio.
 - Concurso de Planes de Negocio: asesoría para ajustar el plan de negocio, presentación formal del plan de negocio y correspondiente sustentación y evaluación (63 planes de negocio se aprobaron para recibir el capital semilla).
 - Asesorías para ajustar el plan de implementación de los ganadores del capital semilla.
 - Firma del acta de compromiso por los emprendedores o sus familiares en caso de ser seleccionados
 - Bancarización: solicitud de apertura de cuentas ad hoc para la gestión del capital semilla (90%), en la cual además depositaron su aporte económico (10%) en efectivo antes del depósito del capital semilla.
 - Otorgamiento del capital semilla para el inicio (S/. 3,900.00) o mejora (S/. 6,000.00) del negocio y asesoría para su uso (62 emprendimientos).
-

Hito 7: Asesoría y acompañamiento a jóvenes emprendedores.

- La asesoría en implementación del capital semilla a través del acompañamiento de los asesores (expertos en metodologías de desarrollo empresarial) senior (temáticos) y junior (que acompañan permanentemente desde que reciben el capital semilla).
- Prevalencia de ciertos temas en el acompañamiento: costos, marketing, orientación hacia la formalización financiera entre otros.

Hito 8: Capacitación en temas transversales e igualdad de género

- Talleres transversales: formalización, educación financiera, gestión de empresas familiares e innovación.
- Talleres de igualdad de género

Hito 9: Actividades de retorno a la comunidad.

- Talleres de actividades de retorno a la comunidad: reciclaje
- 16 iniciativas de reciclaje vinculadas a su rubro de negocio.

2.8 MODELO PEJ: EMPLEABILIDAD

El primer componente de Empleabilidad busca que los jóvenes accedan a oportunidades de empleo gracias a la formación en carreras técnicas u ocupaciones de calidad. Complementariamente, se les formaría en habilidades sociales y asesoraría para ingresar y mantenerse en el empleo.

Este objetivo se complementó con actividades que les permitieran ser ciudadanos responsables y proactivos, mediante talleres transversales en igualdad de género, así como la práctica de trabajo voluntario e implementación de iniciativas sociales de retorno a la comunidad por los beneficios recibidos en el proyecto.

Se trabajó con los cursos regulares de las instituciones educativas seleccionadas por el Proyecto, para exponer a los jóvenes a las exigencias de una oferta educativa de buena calidad, optimizar la inversión y simplificar el proceso administrativo (no se requeriría firmar el convenio). Esta decisión también facilitó que se interrelacionaran con jóvenes de otras zonas y sectores, lo cual evitó que se les etiquete como jóvenes que recibieron una subvención. Como parte de las estrategias, el proyecto solicitó a los centros de estudios una reunión mensual para conocer el desempeño y las dificultades que pudieran estar enfrentando los jóvenes; asimismo, se solicitó facilitar los mecanismos de seguimiento y acompañamiento del proyecto hacia los jóvenes becarios.

Al principio se consideró realizar una sola convocatoria, pero finalmente se llevaron a cabo dos: una para el 2013 y la siguiente para el 2014. La segunda convocatoria se concretó gracias a que parte del presupuesto del componente de Emprendimiento fue destinado al de empleabilidad; así se pudo ampliar el número de beneficiarios en el proyecto.

A continuación describimos las principales fases de la intervención en el componente Emprendimiento.

a. Definición de la oferta formativa y alianza con instituciones educativas de prestigio

La oferta formativa se planteó sobre la base de un estudio del mercado formativo y laboral. Ella se elaboró considerando una demanda proyectada en el mercado laboral de los sectores más dinámicos que se identificaron. A su vez se centró en ocupaciones de nivel de operarios calificados, que requieren de una capacitación laboral de más de tres meses y

menores a un año. En todos los casos, y de acuerdo a las posibilidades que brindaran las instituciones, se buscó que estas capacitaciones puedan ser complementadas con una formación técnico calificada.

Los resultados más relevantes del estudio fueron:

- La oferta formativa propuesta se estableció sobre la base del análisis del tejido empresarial de los distritos de Lima Sur y de la información generada tanto por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo como por el Ministerio de Educación. En este caso, condiciona el desarrollo de un modelo basado en tendencias del mercado.
- Se priorizaron cursos que desarrollan capacidades específicas en los becarios y los acreditan en una ocupación de nivel de responsabilidad básico – operativo, enmarcada en las reales necesidades del mercado laboral. Los operarios calificados, a diferencia de los operarios con poca experiencia o los no calificados, pueden capitalizar competencias a través de la certificación laboral (aún con escaso desarrollo en el sector trabajo) o del reconocimiento de lo aprendido por las instituciones formativas.
- Los cursos propuestos se encuentran dentro de los tres sectores económicos, según el Clasificador Internacional Industrial Uniforme CIUU, que presentan tendencias positivas de variación del empleo, a saber: comercio, servicios e industria. La oferta formativa se muestra en el cuadro siguiente.

Cuadro N° 3 | OFERTA FORMATIVA DEL SISTEMA DE BECAS SEGÚN SECTOR ECONÓMICO

Sectores económicos	Cursos
Comercio	Ventas en detalle
	Logística y almacenes
	Cajero
Servicio	Servicio de restaurante y bar
Industria	Panadería y pastelería industrial
	Diseño y patronaje
	Estampador industrial
	Construcciones metálicas
	Soldadura

Fuente: Estudio de demanda laboral. ITAKA (2012)

Asimismo, el estudio permitió :

- Definir los sectores y ocupaciones más dinámicos para el acceso a oportunidades de empleo
- Identificar los perfiles ocupacionales de mayor demanda en el mercado laboral actual y potencial en Lima, así como las carreras ocupacionales vinculadas a los mismos.
- Identificar instituciones educativas de prestigio, principalmente en Lima Sur, que ofrecen las carreras ocupacionales identificadas previamente y cuya duración oscila entre 6 meses a 1 año.

De esta manera, la oferta formativa establecida para la primera convocatoria contó con 11 cursos: dos en el sector comercio; uno en el sector servicio y ocho en el sector industria. Para la segunda convocatoria, se mantuvieron 5 cursos, uno en el sector comercio y 4 en el sector industria. Los cursos ofrecidos se seleccionaron considerando: a) la duración de los cursos y b) las fechas de inicio de las clases.

Cuadro N° 4 | OFERTA FORMATIVA DEL COMPONENTE DE EMPLEABILIDAD SEGÚN SECTOR ECONÓMICO: PRIMERA Y SEGUNDA CONVOCATORIA

Sectores económicos	Primera convocatoria (2012)	Segunda convocatoria (2013)
Comercio	Cajero	Cajero
	Logística y almacenes	
Servicio	Servicio de bar	
Industria	Soldadura	
	Instalaciones eléctricas industriales	
	Electrónica industrial	
	Pastelería	Pastelería
	Confecciones	Confecciones
	Electricidad	Electricidad
	Mecánica de mantenimiento	Mecánica de mantenimiento
	Construcciones metálicas	

Fuente: Segundo Informe Anual Marzo 2014 a SUMC

La selección de las instituciones educativas consideró los siguientes criterios:

- La verificación de condiciones adecuadas de personal, infraestructura, equipamiento y sesiones de aprendizaje. Esto para asegurar una educación de calidad.
- La valoración de las empresas sobre las instituciones educativas, y la capacidad de la institución de insertar rápidamente a sus alumnos de carreras técnicas en el mercado laboral. Con ello se busca asegurar un proceso de inserción laboral exitoso.
- La amplia experiencia de las instituciones educativas en certificación modular, con el fin de garantizar la capitalización de lo aprendido. El becario, si lo desea, podría continuar estudios superiores, lo cual incrementa notablemente el beneficio del joven al participar en un programa similar.

Las instituciones educativas con las que se establecieron alianzas fueron: IPAE, D'Gallia, Tecsup, Cepeban y Senati.

b. Perfil. Selección del Joven y convocatoria

Esta segunda fase se convirtió en el primer filtro para asegurar el cumplimiento del objetivo del componente, favorecer el acceso de los jóvenes a becas que les permitieran estudiar y certificarse en un curso de nivel técnico ocupacional, de un promedio de seis meses, en una institución educativa formal de comprobada calidad educativa.

A partir de este momento, el Proyecto incorporó a las familias de los jóvenes como parte de la estrategia para reducir el nivel de deserción de los jóvenes becarios. Al revisar programas públicos y privados orientados a facilitar la inserción laboral de jóvenes de escasos recursos económicos, se identificó que la variable de apoyo familia era capital para disminuir la deserción. La familia se convirtió en una de las variables clave a considerar en la evaluación del perfil del joven becario y se ubicó de manera transversal en todas las fases del componente, como lo veremos más adelante.

Las primeras actividades en esta fase fueron realizar la promoción y difusión de la convocatoria de becarios, para lo cual se elaboró un plan de comunicación, difusión y visibilidad del proyecto. Este plan se implementó en dos momentos: la primera vez no se obtuvo los resultados esperados y en la segunda se hicieron algunos ajustes que permitieron incrementar el número de postulantes.

Las principales estrategias fueron:

- Vínculo presencial en espacios comunales (organizaciones de base, juveniles, culturales, religiosas, dirigentes locales) de los potenciales beneficiarios con entidades públicas y privadas (municipios locales, ONGs, CETPRO, gremios comerciales, autoridades locales) a través de charlas informativas dirigidas a jóvenes y adultos;
- Visitas a espacios públicos claves (recorridos por los jóvenes y sus padres) para la promoción del proyecto, con el reparto de volantes, pegado de afiches y entrega del boletín del Proyecto;
- Empleo de las TIC (Facebook, blog, website, correo electrónico). Estos medios eran elaborados y actualizados con el aporte de jóvenes vinculados al proyecto, quienes además validaron los medios de promoción y convocatoria del proyecto. Ello permitió transmitir las ideas en el mismo código usado por los jóvenes y llegar a un mayor número de potenciales beneficiarios.

Otro elemento destacado fue la visibilización de las instituciones socias del proyecto, en la búsqueda de que la imagen de su prestigio sea un respaldo para todas las diversas actividades.

Entre los beneficios que se comunicaban en la primera convocatoria estaban:

- Bono de estudio (matrícula, mensualidad, uniformes, materiales, herramientas y certificación).
- Estipendio por movilidad de tarifa única (S/. 3.00 por clase asistida).

En la segunda convocatoria se retiró el estipendio por movilidad, debido a que la mayoría de los jóvenes de la primera convocatoria, al contar con el apoyo familiar para su traslado, usaron este beneficio para otros gastos. Los recursos ahorrados fueron destinados a ampliar el número de jóvenes beneficiarios.

La ubicación del proyecto en un local de UNACEM fue un aspecto favorable, pues se trata de un lugar céntrico para Lima Sur, lo que facilitó la llegada de los jóvenes para su inscripción.

El registro de los participantes era realizado por el equipo del proyecto. Los requisitos de inscripción eran los siguientes:

- Ser joven varón o mujer, con una edad entre los 16 y 29 años. En la segunda convocatoria el rango se redujo de 18 a 29 años de edad.
- Pertenecer a familias en situación de pobreza.
- Tener nivel educativo de secundaria completa.
- Residir en los distritos de influencia del Proyecto: San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo, Villa El Salvador, Pachacámac y Lurín.

Los postulantes debían entregar documentos que acrediten esta información. Luego a cada interesado o grupo de interesados, según el número de interesados y la disponibilidad de espacio en el local del proyecto, se les informaba de las características, condiciones y beneficios del proyecto. Si mantenían su interés en el proceso, se les entregaba una ficha de registro que debían llenar y entregar.

La ficha de registro recoge información, con carácter de declaración jurada, sobre los datos personales, modos de comunicación disponibles, domicilio y situación del joven. Una segunda parte de la ficha, llenada con asistencia del

Proyecto, indaga sobre la situación laboral, del emprendimiento, el apoyo familiar, sobre las opciones de beneficios que requiere del Proyecto.

Luego debían de llenar la información referente a la ficha de evaluación socioeconómica, la cual serviría para evaluar su condición socioeconómica. El mayor puntaje se otorgaría a los postulantes con menores recursos económicos.

Al cumplir con los requisitos de admisión, los jóvenes eran preseleccionados. Para seleccionar se construyó un perfil de selección del becario, que respondía a variables estructurales y complementarias. El perfil se expresó en las siguientes variables que se debían evaluar en cada postulante:

- No haber ingresado a la universidad
- Haber obtenido más de 13 como nota de promedio en sus calificaciones escolares.
- Contar con un entorno familiar favorable.

Las primeras variables (condición socioeconómica y edad) se consideran como estructurales, mientras las dos restantes (trayectoria educativa y apoyo familiar) son las variables complementarias. Estas fueron incluidas como resultado de las lecciones aprendidas generadas por la sistematización de proyectos e intervenciones similares. El cuadro siguiente muestra las variables de selección consideradas, su descripción y ponderación.

Cuadro N° 5 | VARIABLES DE SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS DEL COMPONENTE DE EMPLEABILIDAD SEGÚN CONVOCATORIA

Variables	Descripción	Puntaje	
		Primera Convocatoria	Segunda Convocatoria
1. Condición socioeconómica	Otorgamiento de un mayor puntaje a los postulantes de menores recursos económicos. Se creó una ficha de evaluación socioeconómica (en lugar del SISFOH propuesto inicialmente ³⁸).	35 puntos	35 puntos
2. Edad	Otorgamiento de un mayor puntaje a los postulantes de menor edad.	15 puntos	15 puntos
3. Trayectoria educativa	Otorgamiento de un mayor puntaje a los postulantes con mejores notas en la educación secundaria.	30 puntos	30 puntos
4. Apoyo familiar	Otorgamiento de un mayor puntaje cuando el postulante tiene familias constituidas y con relaciones estrechas con sus padres o tutores.	20 puntos	20 puntos
5. Motivación por el logro	En casos en que los jóvenes obtuvieron calificación ambigua de apoyo familiar, obtener Alta Motivación por el logro permitió seleccionar al joven para la beca.		ALTA MOTIVACION

Fuente: Informe Anual a ACDI (2013).

38. Inicialmente se planeó evaluar la situación de pobreza a través del Sistema de Focalización de Hogares – SISFOH, el cual solo es de uso de los Gobiernos Locales y el Ministerio de Economía y Finanzas. Ante el limitado apoyo de los gerencias de Desarrollo Económico de los municipios (oficina responsable de gestionar el SISFOH) se optó por usar la Ficha de evaluación socioeconómica del Programa Jóvenes a la Obra (antes PROJoven) del MTPE adaptada a las necesidades del proyecto.

Para la segunda convocatoria solo se realizaron dos cambios en las variables de selección. Primero, el nuevo rango de edad fue de 18 a 29 años, excluyendo a quienes tenían 16 y 17 años. Este reajuste se planteó considerando las lecciones aprendidas de los resultados de la primera convocatoria:

- La inserción laboral de los menores de edad, al culminar su capacitación, encontró muchos obstáculos en el mercado. Si bien existen mecanismos formales para ello, las empresas prefieren modalidades contractuales con mayores de edad.
- Los más jóvenes mostraron mucha indefinición sobre su plan de vida, lo cual afectó también su trayectoria educativa y laboral. Ellos no mostraban seguridad en cuanto a los estudios que querían seguir, tampoco sabían en qué actividad querían trabajar. Al terminar la capacitación, una de las motivaciones de estos jóvenes fue continuar estudiando y no necesariamente buscar su inserción en el mercado laboral. En contraste, los jóvenes de mayor edad mostraron no solo mayor conocimiento de su realidad y mayor valoración de las oportunidades de capacitación, sino también mayor madurez con respecto a sus objetivos personales, lo cual está vinculado con los compromisos y responsabilidades asumidos.

Segundo, como una lección aprendida a partir de la primera convocatoria, se incorporó una nueva variable: motivación por el logro.

- Durante la primera convocatoria, los jóvenes con mejores desempeños académicos y que demostraron mayor interés por insertarse rápidamente al mercado laboral, fueron aquellos que explicitaron a sus tutores objetivos personales más claros y cierta motivación hacia el logro; además de contar con apoyo de su familia.

En ese sentido, para medir motivación hacia el logro se incorporó una encuesta on line. Los resultados fueron usados para tomar una decisión en la selección de los casos en que la entrevista familiar generaba resultados poco claros acerca del apoyo de la familia.

Como resultado del primer proceso de convocatoria se registró a 1.102 jóvenes postulantes. Se observó una mayor participación femenina, 597 mujeres frente a 505 varones. La misma situación se repitió entre los seleccionados, de 480 jóvenes que cumplían con los requisitos mínimos establecidos, la mayoría fueron mujeres (281 mujeres frente a 199 varones).

Cuadro N° 6 | INSCRIPCIÓN, SELECCIÓN Y MATRÍCULA EN LA PRIMERA CONVOCATORIA. PARTICIPANTES SEGÚN SEXO

Proceso	Total		Varones		Mujeres	
	Casos	%	Casos	%	Casos	%
Inscripción	1102	100	505	46	597	54
Selección	480	100	199	41	281	59

Fuente: Segundo Informe Anual Marzo 2014 a SUMC.

En la segunda convocatoria, hubo 433 jóvenes postulantes. Se observó una mayor participación femenina, 256 mujeres frente a 177 varones. La misma tendencia se observó entre los seleccionados: de 234 jóvenes que cumplieron con los requisitos mínimos, 141 eran mujeres (60%).

Cuadro N° 7 | INSCRIPCIÓN, SELECCIÓN Y MATRÍCULA EN LA SEGUNDA CONVOCATORIA. PARTICIPANTES SEGÚN SEXO

Proceso	Total		Varones		Mujeres	
	Casos	%	Casos	%	Casos	%
Inscripción	433	100	177	41	256	59
Selección	234	100	93	40	141	60

Fuente: Segundo Informe Anual Marzo 2014 a SUMC.

En general, en el componente de Empleabilidad se inscribieron un total de 1535 jóvenes (convocatoria de 2012 y 2013) y fueron seleccionados 714.

Cuadro N° 8 | INSCRIPCIÓN, SELECCIÓN Y MATRÍCULA EN LAS CONVOCATORIAS DEL COMPONENTE DE EMPLEABILIDAD. PARTICIPANTES SEGÚN SEXO

Proceso	Total		Varones		Mujeres	
	Casos	%	Casos	%	Casos	%
Inscripción	1535	100	682	44	853	56
Selección	714	100	292	41	422	59

Fuente: Segundo Informe Anual Marzo 2014 a SUMC.

El proceso de selección inició con la verificación domiciliaria de los jóvenes postulantes, a partir la información consignada en la ficha de registro y la ficha de evaluación socioeconómica. Esta se realizó a un número aleatorio de inscritos y también a quienes se consideraba entregaban documentación inexacta.

La segunda parte de evaluación consistía en una evaluación psicológica conjunta al postulante con un familiar o apoderado (responsable del joven) para medir el nivel de apoyo familiar; además servía como mecanismo para poner en valor la experiencia en capacitación del joven en su entorno familiar.

Con la tabulación de los puntajes asignados en las evaluaciones y entrevistas, se elaboró una lista en orden ascendente de los postulantes; y de acuerdo a ello, se seleccionó a aquellos que obtuvieron el mayor puntaje hasta ocupar el número de vacantes aprobadas.

El proceso de convocatoria y selección de los jóvenes culminó con la firma del acta de compromiso por los familiares o apoderados de los jóvenes seleccionados, el joven seleccionado y el representante del proyecto. Esta contiene las prestaciones del proyecto y las obligaciones de los beneficiarios, a su vez sirvieron para que los familiares valoren en su real dimensión el aporte del proyecto y sean conscientes de su obligación moral de apoyar y cumplir con lo estipulado. La firma del acta de compromiso fue condición necesaria para que el seleccionado sea matriculado en una institución educativa.



c. Proceso de formación técnica

Una vez seleccionados, los jóvenes optaban por ser matriculados en los cursos de las instituciones educativas. Esta etapa exigió una previa coordinación con cada una de las instituciones elegidas, para confirmar que los beneficiarios cumplieran con los requisitos formales de la matrícula.

De los 480 jóvenes seleccionados en la primera convocatoria, 384 se matricularon en alguno de los cursos de capacitación ofrecidos por el Proyecto. En la segunda convocatoria, de los 234 jóvenes seleccionados, 172 se matricularon.

En total en el componente de Empleabilidad se seleccionaron a 714 jóvenes y terminaron matriculándose 556. La presencia femenina fue mayor a lo largo de los procesos.

Cuadro N° 9 | SELECCIÓN Y MATRÍCULA EN LAS CONVOCATORIAS DEL COMPONENTE DE EMPLEABILIDAD SEGÚN SEXO

Convocatoria	Proceso	Total	Varones		Mujeres	
			Casos	%	Casos	%
Primera convocatoria	Selección	480	199	41	281	59
	Matrícula	384	156	41	228	59
Segunda convocatoria	Selección	234	93	40	141	60
	Matrícula	172	64	37	108	63
Convocatorias	Selección	714	292	41	422	59
	Matrícula	556	220	40	336	60

Fuente: Segundo Informe Anual Marzo 2014 a SUMC.

La percepción de los becarios y sus familias sobre su participación en el proyecto fue, en general, positiva. La mayoría de ellos lo vio como una "oportunidad". Su idea es que sin el proyecto no hubieran podido estudiar una carrera técnica. En algunos casos, incluso, van más allá: lo ven como el peldaño esencial que les hacía falta para poder formarse, luego, en otro oficio o profesión que les satisface más, o es más rentable.

Este programa es una oportunidad para poder captar eso, conocimiento, trabajo, porque todas tenemos el ánimo de poder avanzar, pero la economía nos baja todo. La beca que nos han otorgado es una oportunidad para poder desarrollarnos más.

Becarios 2014

En mi caso, yo estoy estudiando pastelería industrial porque tiene que ver con gastronomía y eso es como una base. Después, si ingreso a un instituto, voy a saber un poco más, entraría para estudiar gastronomía.

Becarios 2014

La matrícula de los becarios se realizó en los cursos regulares de las instituciones educativas seleccionadas; en contraste, con otras experiencias en las que se creaban secciones particulares para los jóvenes beneficiarios de programas similares. Esta característica del Proyecto tenía las siguientes ventajas:

- Fomento de redes sociales
- Intercambiar con otros grupos de jóvenes, para evitar que los etiqueten como “becarios”
- Obtener una certificación con la posibilidad de convalidar el módulo financiado por el proyecto con otros para completar la carrera técnica
- Inicios de clases de manera permanente
- Fecha de inicio y duración de los cursos, para la segunda convocatoria, entre otros.

En el cuadro siguiente se muestran los cursos elegidos por los jóvenes matriculados en las instituciones educativas seleccionadas en la primera y segunda convocatoria.

Cuadro N° 10 | DISTRIBUCIÓN DE LOS JÓVENES BECARIOS SEGÚN SEXO, POR CONVOCATORIA, INSTITUCIÓN EDUCATIVA Y CURSO DE CAPACITACIÓN ELEGIDO

Institución educativa	Curso de capacitación	Primera convocatoria (2012)			Segunda convocatoria (2013)			Total
		Sexo		Total	Sexo		Total	
		Varón	Mujer		Varón	Mujer		
Cepeban	Cajero	21	130	151	16	74	90	241
Senati	Panadería	5	30	35	6	24	30	65
	Confecciones	2	25	27	0	8	8	35
	Electricidad	16	1	17	24	2	26	43
	Mecánica de manteni- miento	34	0	34	18	0	18	52
	Construcciones metálicas	3	0	3	0	0	0	3
	Subtotal	60	56	116	48	34	82	198
Tecsup	Soldadura	4	0	4	-	-	-	4
	Instalaciones eléctricas industriales	1	0	1	-	-	-	1
	Electrónica industrial	14	1	15	-	-	-	15
	Sub total	19	1	20	-	-	-	20
IPAE	Logística y almacenes	35	28	63	-	-	-	63
DGallia	Servicio de bar	21	13	34	-	-	-	34
TOTAL		156	228	384	64	108	172	556

Fuente: Segundo Informe Anual Marzo 2014 a SUMC.

En cuanto a los jóvenes que lograron culminar los procesos de capacitación, tenemos que 357 jóvenes becarios de la primera convocatoria obtuvieron su certificación.

En cuanto a la deserción de los becarios, solo podemos detallar la experiencia de la primera convocatoria, pues para este informe se ha realizado un corte al 30 de junio 2014. Todavía hay grupos de becarios de la segunda convocatoria que continúan estudiando^{39,40}.

- Al culminar los estudios, de los 384 jóvenes matriculados en la primera convocatoria, 320 culminaron su proceso de capacitación. Hubo 27 los desertores, 7% del total.
- La mayor causa de deserción fue “estar trabajando”, lo que no les permitió dedicarse a los estudios por falta de tiempo.
- El segundo motivo fueron los problemas familiares, una causa muy presente en el caso de las jóvenes mujeres y madres.
- La mayor tasa de deserción se registró entre los jóvenes de 17 a 20 años, tanto para hombres como para mujeres.
- La mayor deserción sucedió en el curso Logística y Almacenes de IPAE⁴¹ (12 de 63 becarios desertaron).
- La mayor tasa de deserción en porcentajes ocurrió en Construcciones Metálicas - Soldadura de Senati. Uno de cada tres becarios desertó (34%).
- La mayor tasa de deserción, según género, es la de los hombres: 9.6% frente al 5.3% de las mujeres.
- Algunas instituciones educativas no reportaron tasas de deserción en ninguno de sus cursos (Tecsap) o en solo uno o dos casos (D’Gallia y Cepeban).
- Lo anterior se debe a factores de gestión de las instituciones de formación. El personal de Cepeban y D’Gallia brindó un servicio personalizado con énfasis en la calidez del trato y dedicación particular. Por ejemplo, la naturaleza didáctica del curso de bartender (D’Gallia) motivó a los alumnos a mantener una asistencia regular.
- Al 30 de junio, de los 172 jóvenes matriculados en la segunda convocatoria, hubo 16 desertores (7% del total). Sin embargo, los primeros alumnos egresarán a partir del 31 de julio.

**TABLA N° 01 | DISTRIBUCIÓN DE BECARIOS DESERTORES,
SEGÚN SEXO Y MOTIVO DE DESERCIÓN**

Institución	Curso	Alumnos	Desertores	Ratio A/D	Hombres	Mujeres	Trabajo	Compresión	Problemas	Desinterés	Desaprobó	Otros estudios
IPAE	Logística	63	12	19.0%	7	5	4	3	2	3	0	0
Senati	Confecciones	27	4	14.8%	0	4	1	0	2	1	0	0
	Panadería	35	1	2.9%	1	0	0	0	1	0	0	0
	Electricidad	17	0	0.0%	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mecánica Man.	34	6	17.6%	6	0	4	0	1	1	0	0
	Construc. Met.	3	1	33.3%	0	1	1	0	0	0	0	0
Cepeban	Cajero	151	2	1.3%	0	2	0	0	1	0	0	1
D’Gallia	Servicio de bar	34	1	2.9%	1	0	0	0	0	1	0	0
Tecsap	Soldadura	4	0	0.0%	0	0	0	0	0	0	0	0
	Instal. Electr.	1	0	0.0%	0	0	0	0	0	0	0	0
	Electrón. Ind.	15	0	0.0%	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL		384	27	7.0%	15	12	10	3	7	6	0	1

39. Las y los jóvenes de la segunda convocatoria han iniciado estudios entre febrero y abril de 2014. Ellos deben terminar entre julio y septiembre del mismo año. En: Segundo Informe Anual 2014 a WUSC.

40. Segundo Informe Narrativo Operacional - VII Trimestre en Octubre - Diciembre 2013.

41. El curso de IPAE fue uno de los más complicados, debido a aspectos que no se habían previsto: la metodología y experiencia de uno de los docentes no fue el adecuado para el perfil de los becarios. Segundo Informe Anual Marzo 2014 a WUSC.

Constatamos que hubo becarios que tuvieron dificultades con el aprendizaje en los cursos de sus centros educativos. Por ejemplo, el uso de máquinas complejas sobre todo en los cursos del Senati y la dificultad para comprender algunos temas relacionados con el derecho (comprensión lectora) o números (costos y finanzas) en el caso de las jóvenes en Cepeban. Lo anterior expresa una necesidad de comunicar con precisión los requerimientos que se necesitan para seguir los cursos (por ejemplo, tipo de destrezas o conocimientos básicos). De este modo se evitarían sentimientos de frustración que podrían ir en desmedro de su autoestima y desanimarlos a continuar. No obstante, las instituciones educativas ofertan esos cursos con el argumento de que no requieren conocimientos previos.

d. Acompañamiento en el proceso de formación técnico productiva: rol de la tutoría

La tutoría se implementó tanto en la primera convocatoria como en la segunda, con un equipo de jóvenes tutores, todos de profesión psicólogos. El perfil que se buscó fue de profesionales o futuros profesionales con competencias técnicas, actitudes de empatía, predisposición al trabajo en gestión social y trabajo con jóvenes, vocación de servicio y compromiso comunitario, entre otros. En opinión de los jóvenes tutores, además de estas competencias se debía buscar jóvenes que conozcan la zona y el perfil de los jóvenes con los que iban a relacionarse, sobre todo en el caso de las jóvenes tutoras.

Al inicio de las actividades del componente, participaron jóvenes estudiantes de los últimos ciclos de la universidad como tutores voluntarios, pero se constató que el compromiso y constancia permanecía durante un tiempo y se desvanecía, por ejemplo, en periodos de exámenes. Por este conjunto de situaciones, se decidió que en la segunda convocatoria los tutores sean jóvenes egresados, o prácticamente por egresar de la carrera de psicología, lo que implicó en consecuencia, ajustar el presupuesto del componente,

La tutoría fue una de las principales estrategias que implementó el proyecto para evitar la deserción y permitir que los becarios aprovechen la formación técnico productiva. Sobre esa base, los tutores brindaron información, orientación, acompañamiento a las y los jóvenes becarios, principalmente, en dos aspectos:

- El proceso de capacitación del joven becario.
- Los factores de tipo personal que puedan comprometer la permanencia del becario en el Proyecto.

De manera particular, sus acciones de acompañamiento tuvieron los siguientes objetivos:

- Lograr que los becarios resuelvan dificultades de tipo académico que se presenten durante el proceso de capacitación, identificando oportunamente las posibles dificultades académicas.
- Lograr que los becarios mantengan su nivel de interés y compromiso durante el proceso de capacitación.
- Brindar soporte psicológico al becario para enfrentar asertivamente y oportunamente dificultades de tipo personal/familiar que puedan afectar su permanencia en la entidad de capacitación.
- Socializar con la familia del becario los avances obtenidos durante su proceso formativo.
- Generar un espacio de soporte que contribuya en reducir/contrarrestar el efecto de las dificultades académicas y personales en el joven.

Para alcanzar estos objetivos, realizaban hasta tres actividades regulares:

- Visitar las instituciones educativas, donde los tutores brindaban retroalimentación sobre el avance y cumplimiento de los becarios en sus centros de formación, además recogían información sobre sus alumnos y centros educativos
- Visitar los domicilios de los jóvenes, donde socializaban con la familia del becario los avances obtenidos durante su proceso formativo.
- Mantener un acompañamiento telefónico y un contacto virtual a través de herramientas web (correo electrónico, Facebook, WhatsApp u otro medio on line que ambos consideren viables).

Se buscó asignar a cada tutor los grupos ya formados que seguían clases en una misma aula de una institución educativa. Se decidió que los tutores conozcan a sus jóvenes becarios en las mismas instituciones educativas, para aprovechar que todos estuviesen juntos. Aunque en algunos casos se inició con las visitas a los hogares, para lo cual se avisó a los becarios de que los visitarían.

***La familia y el becario ya sabían que iban a contar con un tutor, (que los visitaría y los llamaría por teléfono).
Yo comencé inmediatamente mis visitas, previa capacitación de mi coordinadora.
Tutores, 2014***

Acerca de su labor en sus visitas, comentaron lo siguiente:

***“En la primera visita se les explicaba y preguntaba acerca del Proyecto; porque se evalúa el conocimiento que ellos deben tener sobre él. Se explicó la labor del tutor, el deber del estudiante; me presentaba y hablaba con la familia”
En la segunda visita ya iba con las notas y hablaba con la familia.
Le consultaba al becario si todo estaba bien, si deseaba comentar algo acerca de los estudios, el instituto.***

En cuanto a la relación que establecieron con los becarios, señalaron:

***Mantuve un lazo de amistad y de confianza, pero también de profesionalismo: los trataba como amigo, pero también había respeto”. Mis límites era que al momento de hablar del trabajo, me hacía escuchar, ponía orden, establecía turnos para la intervención del becario y sus familiares. Había un trato de disciplina y respeto
Tutores, 2014***

Las becarias participantes en el focus group tendieron a adjudicar como rol principal de los tutores, más que la tutoría propiamente dicha, la supervisión constante de sus avances en el Proyecto (centro de estudios y talleres) y la comunicación de estos a los apoderados (asistencia, calificaciones, desempeño en general). En segundo lugar, se menciona como otra función el acompañamiento a los becarios en sus procesos de aprendizaje, así como la coordinación con los centros de estudios.

***Ellos ven nuestros horarios, que nos pongan las notas que nos corresponden, y si hay algún problema, ellos averiguan qué nos pasa”
Becarios 2014***

Al profundizar en el sentir de los becarios respecto a la condición de guía de los tutores, todos coincidieron no solo su consentimiento con esta situación, sino que mostraron complacencia al tener alguien que se preocupa por ellos.

***En mi caso yo me siento bien porque me está ayudando (el tutor) a que siga y que no me desvíe. Él me dice: “Termina y no te vayas por otro lado, yo estoy contigo para apoyarte”.
Becarios 2014***

Las becarias de mayor edad (con hijos y parejas) dieron cuenta de sentimientos ambivalentes al respecto. Por un lado, perciben el seguimiento de los tutores como interés por sus carreras, y por otro, se enfrentan a las opiniones de la familia que considera que al ser mujeres adultas deberían responder por sus propios actos sin necesidad de un acompañamiento.

(...) Mi suegra estaba delicada de salud y decían que tenía que acompañarla una persona mayor de edad. Pero yo no podía hacerlo. Entonces mi hermano me dijo: “Pero si tú eres mayor de edad”. (...) Me siento bien que alguien se preocupe por mí, que esté pendiente, que me felicite por las cosas buenas que hago, y si por ahí hubiera algo malo también que me aconseje, que me ayude. (...) Sí, hay ratos que me siento como una niña de colegio, o sea que viene la profesora y dice: “Señora, su hijita”
Becarios 2014

La confianza establecida fue central. La mayoría de becarias coincidió en la valoración positiva de sus tutores. Ellas destacaron el interés que muestran por su futuro laboral. En muchos casos les brindan información y consejos ante problemas cotidianos, lo que contribuyó a la generación y sostenimiento de un vínculo amical. Se apreció de manera especial el hecho de que sean psicólogos, pues se les considera mejor preparados, por su carrera, para escuchar, orientar, acompañar y aconsejar a los becarios y sus familias.

Por otro lado, los apoderados participantes de la sesión expresaron no solo agrado por los tutores, sino también gratitud por la labor que desempeñan. En muchos casos, sobre todo cuando los apoderados son los padres de los becarios, reconocieron que cuando los profesionales llegan a sus viviendas para informar sobre la situación de sus hijos, aprovechan para tratar con ellos algunos problemas de la familia. Siempre buscando su consejo o mediación.

(La tutora) Es una señorita que es muy buena y te habla las cosas como son (...) No se va por las ramas, se va al punto, al tema y siempre te recomienda que estemos allí pendientes, apoyando a nuestra familia.

En el caso de mi sobrino, veo que hay bastante confianza con el tutor, tanto así que me dijo: “Tía, quiero hablar”. Entonces le cuenta lo que de repente a mí no me dice. Veo que habla y el tutor le aconseja, y eso me gusta.
Apoderados de becarios, 2014

Hubo casos en los cuales los tutores, ante la demanda familiar, terminaron siendo consejeros de toda la familia. Ello ocurrió sobre todo en familias donde la mujer asumía los roles de padre y madre o en hogares que eran disfuncionales (problemas de alcoholismo de algún familiar). La disposición a no solo apoyar al joven fue importante, en tanto al ayudar o estabilizar a la familia significaba indirectamente dar un soporte al becario. No obstante, habría que evaluar el costo de este esfuerzo, para el tutor y el proyecto, así como la preparación del tutor para afrontar esta responsabilidad con la familia.

Los familiares reconocen el esfuerzo del proyecto por acompañar a los becarios, visitarlos en sus viviendas y estar cerca de ellos. Algunos consideran necesario disponer de más herramientas, para apoyar a sus miembros. Habría que evaluar si la relación con los familiares se sostiene básicamente en la labor de los tutores y asesores, y no se dispone de más espacios para interactuar con los familiares y reflexionar sobre sus nuevos retos como familia.

Los mensajes transmitidos en la formación humana de los becarios, acerca de compromiso, responsabilidad, empoderamiento, confianza en sí mismo, etc., sin embargo, podrían verse afectados con las prácticas actuales de sus tutores en relación con los apoderados, ya que en buena medida esta descansaría en una suerte de “comité de vigilancia” del becario, lo cual la alejaría de la verdadera función de acompañamiento. Esto es una alerta a fin de prevenir dependencias indeseables de parte de los becarios.

e. Proceso de formación en habilidades sociales, búsqueda de empleo y género

Como parte de la estrategia para generar la capacidad de los jóvenes de buscar, encontrar y permanecer en un empleo, se estableció un programa de capacitación para habilidades personales y sociales. El objetivo era contar con personas que “tengan ansias de aprender, que entiendan, que hablen, que no se queden calladas”. Esta fue una demanda constante de las empresas del cono sur.

Desarrollar estas habilidades sociales fue un “valor agregado” para los becarios, porque marca diferencias positivas frente a otros trabajadores, principalmente, en un entorno en el cual existe sobreoferta de mano de obra para puestos de trabajo de nivel operativo.

El programa se dividió en tres talleres:

- Talleres de habilidades sociales, con el objetivo de abordar y practicar habilidades específicas que son pertinentes para mantenerse en el empleo. Se dictaron de manera paralela, al proceso de capacitación técnica.
- Talleres de género, con el objetivo de sensibilizar a los/las participantes sobre la importancia del género y la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en espacios productivos, ocupacionales y a nivel del empleo y social. Asimismo se buscó interiorizar el cambio de actitudes y comportamientos para derribar brechas de inequidad social, económica y cultural para la promoción de su liderazgo.
- Talleres orientados a desarrollar capacidades para la búsqueda activa de empleo. Se dictó al final del proceso de capacitación laboral.

Respecto a los talleres de habilidades sociales:

- Fueron convocados todos los jóvenes becarios.
 - Se buscó, de forma participativa, conocer, analizar y «vivenciar» un conjunto de habilidades básicas, que permitan al joven becario integrarse adecuadamente a su entorno de trabajo y mantenerse en el empleo.
 - Se priorizaron cinco habilidades sobre la base del perfil de los jóvenes becarios: comunicación efectiva, asertividad, trabajo en equipo, empatía y resolución (manejo) de conflictos.
 - Tuvieron una duración de cinco sesiones (25 horas efectivas), las cuales se llevaron a cabo los días sábados para no interferir con el proceso de capacitación técnica de los jóvenes becarios. Sin embargo, no frenó la inasistencia. Cabe precisar que la asistencia no era obligatoria y no implicaba ningún tipo de sanciones por faltas.
 - Los jóvenes de la primera convocatoria tuvieron una asistencia de 76% (290 de los 384 matriculados).
 - La asistencia a los talleres de la segunda convocatoria fue de 52% (90 de los 172 matriculados).
 - Pese a los beneficios que significaban los talleres y las facilidades otorgadas, la tasa de asistencia fue intermedia. Sin embargo, habría que ajustar aspectos motivadores o facilitadores para una mayor asistencia, tales como los horarios o los días de realización (utilizar feriados).
 - Entre las razones de la inasistencia a los talleres de los sábados, se debe tener en cuenta que los fines de semana están destinados a otras actividades familiares (sobre todo, para aquellos que tienen su propio hogar), son días de jornada laboral para los que trabajan (especialmente las mañanas) o son días de descanso y actividades sociales propias de la edad del joven becario.
 - Los resultados de la aplicación de pruebas de entrada y salida a los asistentes de los talleres, al igual que la opinión de las facilitadoras, mostraron un incremento en el aprendizaje de los jóvenes en el tema de habilidades sociales.
 - Los talleres se realizaron en locales que tenían las mayores facilidades para los asistentes, tanto en ubicación para la llegada de los becarios como en mobiliario y ambiente para el desarrollo de las dinámicas.
-

Las becarias de la segunda convocatoria, respecto a los talleres de habilidades sociales, reconocen que los ambientes eran de su agrado y les ofrecía una utilidad inmediata.

Nos enseñan cómo desenvolvernó delante del público, a soltarnos, porque a veces tenemos temor de hablar en público. Nos enseñan a desarrollarnos bien, a vencer ese miedo. Aparte, también nos ayudan a conocernos como personas y tener una buena actitud con los compañeros.
Becarios 2014

Respecto del taller de búsqueda de empleo:

- Los talleres tuvieron una duración de cinco sesiones.
- Se priorizó cinco ejes: planificación personal; conocimiento de sí mismo; proceso de selección de personal; elaboración del currículum vitae y prácticas para afrontar una entrevista personal; y efectividad personal.
- La realización de las sesiones estuvo a cargo de un equipo de facilitadores externos, con amplia experiencia en los temas desarrollados y en el trabajo con jóvenes.
- Tuvieron una duración de cuatro sesiones (20 horas efectivas).
El taller, por su contenido, se realizó durante el último mes de la capacitación técnico-productiva. Las sesiones se implementaron de forma gradual. Se trabajó con los grupos de acuerdo con la culminación de su periodo de capacitación.
- Estos talleres registraron una mayor tasa de inasistencia en comparación con los de habilidades sociales. De los 384 becarios de la primera convocatoria, asistieron 171 6, es decir, el 45%. Aún no se tienen datos de la asistencia de la segunda convocatoria.
- Algunas razones que explican el nivel de inasistencia, coinciden con la descripción de los talleres de habilidades sociales. Sin embargo, en este tema, se suman otras percepciones de los propios jóvenes tales como “yo ya trabajo (en empleos informales o en actividades no vinculadas a su capacitación) y he pasado por este proceso”. En algunas instituciones educativas se desarrolla un tema similar.

Respecto del taller de igualdad de género:

- Se dieron talleres de igualdad de género de manera complementaria, en paralelo al proceso de capacitación.
- Para los jóvenes que participaron de la primera convocatoria, se diseñó y desarrolló una jornada de sensibilización para abordar el tema de igualdad de género (IG), priorizando los siguientes temas: género, derechos humanos, discriminación y violencia de género en los ámbitos públicos y privados, así como liderazgo y actitudes positivas para el cambio de su entorno.
- Para la segunda convocatoria, gracias a las relaciones interinstitucionales del socio Asociación UNACEM, se realizó un Taller sobre Igualdad de Género a cargo del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS). Los jóvenes del proyecto, además de conocer los aspectos generales de la temática, pudieron conocer de la plataforma de servicios que el Estado brinda a las mujeres.
- En la segunda convocatoria, el Taller tuvo una duración de cuatro sesiones (20 horas efectivas).
- Los comentarios de los asistentes de la segunda convocatoria, en su mayoría mujeres, fueron positivos. Los becarios apreciaron estos talleres, probablemente porque abordaron de una manera distinta el tema de género, encontrándole otras dimensiones y sentidos en la práctica de convivencia mujer- varón. Sin embargo, se percibió que aún hay mucho trabajo que desarrollar y que esta ha sido una oportunidad de reflexionar sobre un aspecto que no es usualmente tratado. Este asunto se identificó como un tema de tensión entre dos géneros y no como un ejercicio de roles.



Enseñan la igualdad de género, que tanto los hombres como las mujeres tenemos los mismos derechos y debemos respetarnos. No podemos permitir que un hombre nos falte el respeto y tampoco nosotras debemos ofender a un hombre”

Mujeres becarias

En los focus group, de manera general respecto al conjunto de estos talleres, se reconoció que el proyecto no solo contribuyó de manera clave a ofrecerles la posibilidad de estudiar carreras cortas para estar mejor capacitados y acceder a empleos de buena calidad, sino que a través de los talleres se trabajó una formación integral (autoestima, relaciones interpersonales, etc.) de manera dinámica. Todo esto contribuyó a mejorar sus condiciones para lograr un empleo de calidad en las carreras estudiadas, percepción que es compartida por los apoderados.

“(…) Conseguir esta beca ha mejorado mi desempeño en el ámbito educativo porque aumenta mis conocimientos y también mis posibilidades de trabajo. Además hemos adquirido nuevos conocimientos, por ejemplo, cómo desarrollar nuestras habilidades o elaborar un currículum vitae, ese tipo de cosas”.

Becarios 2014

f. Actividades de retorno a la comunidad

El proyecto promovió el compromiso de los jóvenes becarios con el desarrollo de su comunidad, a manera de retribuir socialmente los beneficios recibidos. Estas actividades se realizaron de manera paralela al proceso de capacitación técnico productiva.

Los jóvenes becarios fueron invitados a participar bajo dos modalidades:

- Mejoramiento de algún aspecto de su entorno inmediato, ya sea el barrio, el colegio o el local comunal, entre otros.
- Generación de conocimientos en otros grupos de interés a partir de lo aprendido en su propia capacitación, por ejemplo, instalación de circuitos eléctricos para pobladores en zonas de pobreza que reduzcan riesgos de cortos circuitos, pasteles saludables para niños de primaria, etc.

La participación de los jóvenes becarios podía ser por iniciativa propia o convocada por los responsables del Proyecto (por ejemplo, una actividad comunal organizada por Asociación UNACEM, organización socia del Proyecto). Estas acciones resultaron poco conocidas entre los apoderados, en los focus group solo algunos afirmaron que las conocían. No obstante, expresaron que las consideran positivas como parte de la formación de los becarios. Aquí algunos testimonios:

Yo me he comprometido para el día lunes con dos compañeras más para organizar una charla sobre lo que hemos estudiado de bancarización. Algunos también lo hacen con todo el salón, juntan cositas, víveres, ropita y se van a las casas más humildes y les dan, pueden hacer eso.

Becarios 2014

Con respecto a los 384 jóvenes becarios que participaron en la primera convocatoria, solo 138 presentaron sus iniciativas de retorno a la comunidad, las cuales se tradujeron en 50 ideas colectivas agrupadas en los siguientes rubros:

- Enseñanza de diversos temas
- Transferencia de lo aprendido
- Cuidado del medio ambiente
- Donaciones
- Organización de aliados

Como resultado final de esta actividad, al culminar la capacitación de la primera convocatoria, se premiaron a 21 jóvenes que ejecutaron su iniciativa de retorno a la comunidad. Asimismo, se reconoció la contribución de los becarios que participaron de campañas de salud organizada por Asociación UNACEM.

En el caso de la segunda convocatoria, los jóvenes participaron de actividades comunales organizadas por Asociación UNACEM aportando su trabajo voluntario, en dos fechas por becario. Las actividades fueron reconocidas como actividades positivas que les permitían conocer más de Lima Sur, conocer otras zonas y ayudar a población más necesitada. Los becarios que se excusaban de participar de estas actividades mencionaban, entre las razones principales, las responsabilidades familiares o laborales.

g. Búsqueda de empleo e inserción laboral

Como parte de la estrategia de mejorar la capacidad de los jóvenes de buscar, encontrar y permanecer en un empleo, el Proyecto se propuso brindar asesoría laboral para la búsqueda de empleo a quienes culminasen sus estudios técnicos. Para ello elaboró un protocolo de intervención que establecía un periodo de cuatro meses para el acompañamiento del joven becario. Este protocolo fue implementado de manera personalizada por un equipo de especialistas (asesoras laborales).

La asesoría laboral se implementó a partir de la culminación del proceso de capacitación de los jóvenes de la primera convocatoria, brindando orientación, información, acompañamiento y apoyo personalizado al estudiante egresado en su trayectoria al empleo. A la fecha de corte del presente informe, aún no se inicia el proceso con los becarios de la segunda convocatoria⁴².

El rol de la asesora laboral también tuvo un rol de entrenamiento para generar autonomía en la búsqueda de empleo. Su labor consistía en sistematizar información de oportunidades laborales y difundirla, principalmente, vía correo electrónico, de acuerdo con el perfil laboral de los jóvenes becarios.

Además, como parte del protocolo de asesoría laboral, se promovió que los jóvenes becarios se contacten con diversos medios de búsqueda de empleo: a) bolsas de empleo privadas de su propia institución educativa (en algunos casos este servicio era dirigido solo para los alumnos de las carreras de tres años); b) bolsas privadas que trabajan solo en entorno virtual; c) bolsas públicas de empleo de la Municipalidad de su distrito, y d) el Servicio Público de Empleo del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

El resultado, respecto a estas actividades, para la primera convocatoria significó que 241 jóvenes becarios se inscribieran en algunos de estos medios. El mayor número de inscritos se concentró en las bolsas municipales de empleo y en la bolsa del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

También se logró la colocación de 181 jóvenes en empleos formales vinculados con la capacitación que recibieron. Ellos ingresaron a laborar en CENCOSUD, Maestro, Los Portales, Nova, Distribuidora Láctea, Venus S.A., Tiendas Peruanas S.A, Concepto Gastronómico, Telefónica del Perú y Empresas Contratistas de UNACEM, entre otras empresas.

Sobre este punto, las asesoras laborales comentaron lo siguiente:

42. Las y los jóvenes de la segunda convocatoria iniciaron sus estudios entre febrero y abril 2014, y debían terminar entre julio y septiembre del mismo año. Recién entonces comienzan a trabajar el tema de inserción laboral.



CEÉSAR LÓPEZ

JEFE DE PRODUCCIÓN

c. calidad

Desde un inicio, les decimos cómo será nuestro trabajo. Y les pedimos que nos envíen su CV para ayudarlos a mejorarlo.

Nosotros filtramos las oportunidades y se las enviamos por correo electrónico, pero somos conscientes que solo el 20% revisa el correo.

Teníamos la página web donde se colgaban las oportunidades laborales. También hemos visitado a las empresas de la zona, para ver si se podía colocar a los jóvenes y para informarles acerca del Proyecto. Que sepan que el Proyecto tiene jóvenes capacitados de acuerdo con los rubros elegidos.

Nosotros teníamos programado llamar cada lunes y cada miércoles para saber en qué están, y mandarles opciones laborales a sus correos (de los jóvenes).

Si tienen una entrevista de trabajo, se les da pautas y recomendaciones para enfrentarlas con éxito.

Respecto a su actual relación con los becarios (con los que ya no trabajan), dijeron:

Siempre llaman. A mí me llegó hace días un correo de un chico que me comentó que estaba trabajando en Logística del MEF.
Asesoras Laborales 2013- 2014

Sobre el desempeño y aprovechamiento de los becarios de los beneficios del proyecto, comentaron:

Yo creo que en el transcurso van mejorando, van cambiando. Les ayuda la institución, el ambiente.

Valoran todo lo que se les está brindando. Se van contentos.
Yo creo que en esta segunda convocatoria están aún más satisfechos, porque es un perfil maduro.
Asesoras Laborales 2013- 2014

Según los becarios participantes en el focus group, el Internet (que incluye la revisión de sus correos electrónicos para hallar las vacantes que les remite la asesora laboral) aparece como el medio al que acuden con más frecuencia para buscar ofertas de empleo. Le siguen los avisos clasificados del diario Trome, y en menor medida la visita a la municipalidad del distrito. En algunos casos, se mencionó también la bolsa de trabajo de Cepeban.

Por el Facebook mis amigos me pasan la voz de trabajos. Así los he conseguido.
Becarios 2014

Para mí el medio más efectivo es Internet, porque yo pongo mis datos y cada semana debo revisar qué cosa hay. Ahí te ponen varios empleos para que puedas postular. Yo ya estoy inscrita.
Becarios 2014

Los becarios que fueron asistidos por las asesoras laborales valoran de manera especial las orientaciones para elaborar sus hojas de vidas y presentarla al momento de postular a un empleo. En la mayoría de los casos desconocían cómo elaborarla antes de participar en el Proyecto. También valoran el hecho de que se les haya acompañado hasta las entrevistas y les aconsejen, antes y después de pasarlas.

Cabe mencionar que en el componente de Empleabilidad también se había previsto las pasantías laborales en empresas. Sin embargo, durante la gestión del Proyecto se priorizó el Programa de primer empleo. Es decir, se dio prioridad a la modalidad de contrato de trabajo ante la de pasantía, debido a que, en general, las empresas preferían suscribir contratos de trabajo específicos en lugar de convenios de modalidades formativas (convenios de capacitación laboral juvenil, convenios de pasantías y convenios de aprendizaje). Entre las razones mencionadas por algunas empresas, figuran la complejidad de este tipo de convenios y la complejidad de los trámites que tienen que realizar ante el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

Aun cuando todavía se registra poca experiencia de búsqueda de empleo (pues aún se encuentran estudiando), los siguientes aspectos se mencionan como interferentes al momento de su búsqueda.

Grafico N° 3 | DIFICULTADES PARA CONSEGUIR EMPLEO



Uno de los problemas es el tiempo. La mayoría te pide tiempo completo, no hay muchas opciones de medio tiempo. También los turnos son rotativos. A veces trabajas en la mañana, otras en la tarde.
Becarios 2014

De otro lado, al indagar acerca de la percepción y valoración del tema género en la búsqueda de empleo, tanto las becarias como los apoderados coincidieron en que las oportunidades son similares para los hombres y las mujeres. Sin embargo, los casos prácticos mencionados apuntan a que las potenciales facilidades o dificultades para acceder a un empleo dependen de la condición de género, pues se relacionan con las características o necesidades del puesto. Por ejemplo, cajera vinculada a la presencia y trabajos masculinos vinculados al uso de fuerza.

Depende del lugar y de la empresa, porque en los supermercados, discotecas o centros de entretenimiento la mayoría son mujeres, necesitan puras cajeras. Es que las mujeres le dan más presencia, son más educadas en la manera de tratar al cliente.

Los hombres, sobre todo, usan la fuerza. Lo veo, por ejemplo, con mi hermano. Cuando él busca trabajo, a los tres días ya lo están llamando. En cambio, yo tengo que esperar como un mes para entrar a alguna empresa, porque son puestos diferentes"
Becarios 2014

h. Acompañamiento en el proceso de formación. Rol de la familia

El Proyecto, como se ha dicho, puso mucho énfasis en la participación de las familias. Por ello, los tutores facilitaron o promovieron el involucramiento y participación de los familiares (principalmente de los padres o apoderados) en el proceso formativo de los jóvenes becarios. La familia cumplió un rol esencial y se convirtió en el soporte emocional de los jóvenes becarios. En algunos casos, el papel de la familia se mantuvo constante desde la convocatoria del proyecto. Incluso hubo casos en los cuales los familiares identificaron las becas y alentaron a sus hijos para que las aprovecharan. El involucramiento de la familia, entre el resto de estrategias, ayudó a disminuir la deserción de los becarios.

Los cambios favorables en la dinámica familiar coincidieron con la participación de los becarios en el Proyecto. Esto se hizo evidente en las actitudes de los padres frente al mayor interés y responsabilidad que mostraban sus hijos por estudiar. Sin duda, fue también producto de las intervenciones de los tutores en las reuniones en sus viviendas: diálogos, sugerencias, consejos para una mejor convivencia, entre otros.

En mi caso, mi mamá me motivó mucho y se alegró bastante, en cambio, mi papá no era una persona tan responsable. Pero cuando él vio que estaba estudiando y fue a la ceremonia, se sintió orgulloso y ahora me apoya. Cada sábado, cuando cobra, me dice: “Ahí están tus 30 soles para tu pasaje”. Y eso que voy al Senati, muy cerquita.

Ahora veo a mi papá más responsable (...)

Becarios 2014

Las becarias sienten que su familia, incluidos sus hijos pequeños, las apoyan cada día y dan muestras de interés y orgullo por sus avances. Entre todos, tratan de facilitarles tiempo en casa para que puedan dedicarse a realizar sus tareas del instituto. Este nuevo contexto redunda favorablemente en su desempeño y autoestima.

De otro lado, los apoderados señalan que están pendientes del desenvolvimiento de los becarios, es decir, de su asistencia a clases, calificaciones, reuniones con tutores, etc. Esta tarea no se percibe con desagrado, más bien la consideran parte de su función y apuesta por el futuro de los becarios y su familia. No obstante, reconocen que estar atentos de los avances de los becarios les demanda tiempo adicional. En algunos casos, ese seguimiento implica dedicar tiempo para apoyarlos en las tareas, cuidar de sus hijos o asumir algunos roles en casa que habitualmente están asignados a los becarios.

En mi caso, yo la apoyo en el cuidado de su niña. Yo trabajo en la mañana y ella agarró turno noche para estudiar. Ella está toda la mañana en la casa, y cuando yo vengo de trabajar, ella se va a estudiar.

Apoderados de becarios 2014

En la actualidad (julio 2014), los familiares observan con beneplácito el desarrollo de los becarios y el interés que tienen por seguir capacitándose profesionalmente. En algunos casos expresaron interés en seguir motivando a los becarios a realizar sus sueños de ser profesionales en la carrera que elijan. El apoyo que ellos brindan es sobre todo de tipo moral, ya que esperan que los mismos jóvenes solventen sus propios estudios, una vez que consigan empleo. En el focus group, algunos sugirieron que el Proyecto considere cursos de mayor tiempo de formación o en su defecto un segundo módulo de capacitación gratuita.

Para qué, estoy muy contenta con el Programa, porque ella (la becaria) ha traído notas muy satisfactorias. La he apoyado, he visto su esfuerzo todos estos meses y estoy muy agradecida.

Apoderados de becarios 2014

2.9 MODELO PEJ: EMPRENDIMIENTO

El segundo componente del proyecto: Consolidación de la Capacidad Emprendedora y Promoción de Negocios Juveniles Sostenibles, conocido por “Emprendimiento”, buscó capacitar a los jóvenes que deseaban iniciar una idea de negocio o consolidar uno que ya tenían en marcha. También brindarles asistencia técnica y facilitarles el acceso a un capital semilla y asesoría in house para el inicio o mejora de un negocio sostenible. Establece como sus beneficiarios a jóvenes desde los 18 años de edad hasta personas con 35 años de edad.

El modelo de intervención del componente de Emprendimiento consideró tres grandes hitos:

- Programa de capacitación en planes de negocio para nuevos emprendimientos y emprendimientos en marcha bajo la metodología OIT, considerando capacidades transversales y específicas para productos y servicios.
- Gestión para la entrega y administración de capital semilla para el inicio o mejora de negocio con alto potencial.
- Proceso de asistencia técnica para la implementación de los nuevos emprendimientos y dotar de sostenibilidad a los emprendimientos en marcha, bajo el acompañamiento de asesores senior y junior.

La implementación del componente de emprendimiento se estructuró internamente en seis fases:

- Convocatoria y selección de beneficiarios
- Proceso de formación emprendedora (Metodología OIT)
- Concurso (evaluación técnica) de planes de negocio y selección
- Implementación del plan de negocio y asistencia técnica
- Talleres transversales en gestión
- Actividades de retorno a la comunidad

Las actividades del componente se iniciaron con un estudio sobre conglomerados económicos en Lima Sur, con la finalidad de conocer las actividades económicas de la zona y orientar el componente. Paralelamente, se elaboró un manual operativo del componente, en el cual se proponen los lineamientos para la convocatoria del concurso, el programa de capacitación, la instalación de unidades productivas y la asesoría de los jóvenes beneficiarios.

La propuesta final, gracias al aporte del propio equipo técnico del proyecto, se adaptaría al ámbito de intervención y permitiría se establecieran los lineamientos técnicos y operativos del componente Emprendimiento; es decir, el manual operativo, los instrumentos y responsabilidades del equipo.

Los puntos que abordaremos más adelante, responden a las principales fases de la intervención que se dieron en el componente, para alcanzar sus objetivos.

a. Convocatoria y selección de beneficiarios

En esta fase se identificaron los principales criterios de focalización y selección de beneficiarios, como el nivel socioeconómico, los conocimientos, los recursos de apoyo económico y familiar, la experiencia emprendedora con actitudes y destrezas, la experiencia técnica laboral y en rubro de negocio.

Una vez determinado el perfil deseado del beneficiario y el proceso del concurso de los planes de negocio, se diseñó el plan de comunicación del proyecto, para lo cual se lanzaron materiales de visibilidad del proyecto. También se elaboró materiales propios del componente, entre ellos, dípticos informativos, gigantografías, banners de pie, pasacalles, afiches y stickers.

A través de los medios de comunicación se buscó comunicar la convocatoria al concurso de planes de negocio, los beneficios que se obtendrían de ganar (capital semilla) y los requisitos de postulación. Un elemento importante fue la visibilización de las instituciones socias del proyecto, sobre todo de UNACEM, cuya reconocida trayectoria le dio un respaldo importante a la iniciativa.

La estrategia de comunicación tuvo algunos ajustes, sin embargo, el proceso de promoción, difusión y convocatoria del componente enfrentó serios problemas para conseguir el número de inscritos estimado en el diseño original del proyecto. La meta inicial del componente era mejorar las capacidades empresariales de 300 jóvenes, además se ofrecía un capital inicial para echar a andar el negocio y asesoría empresarial por un año. Aparentemente esta meta fue sobredimensionada en el diseño y por ello tuvo que ser modificada, debido a la dificultad para conseguir el número de emprendedores y potenciales emprendedores.

El perfil del emprendedor considerado en el componente se diseñó y orientó teniendo en cuenta dos tipos de beneficiarios:

- **Nuevos emprendedores:** conformados por jóvenes que deseaban implementar un negocio y que tenían al menos una idea de negocio o quienes contaban con negocios en funcionamiento por lo menos durante los últimos doce meses.
- **Emprendedores existentes:** conformado por jóvenes cuyos negocios tenían hasta tres años de funcionamiento (negocios que operan entre 13 y 36 meses).

De esta manera, los criterios que se debían cumplir como el perfil mínimo de admisión, fueron:

- Ser joven varón o mujer con una edad entre los 18 y 35 años de edad.
- Integrar familias en situación de pobreza.
- Tener nivel educativo de secundaria completa (para nuevos emprendedores) o primaria completa (para emprendedores existentes).
- Residir en los distritos de influencia del Proyecto, es decir, San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo, Villa El Salvador, Pachacámac y Lurín.

Algunos emprendedores con negocio percibían que los requisitos para presentarse al concurso eran fáciles de cumplir.

Yo cumplía los requisitos, porque mi negocio tenía más de un año. Además era menor de 35 años, había terminado la secundaria y vivía en la zona sur. Estos eran requisitos fáciles de cumplir, no perdía nada al presentarme.
Emprendedores 2013

Desde este punto de vista, el Proyecto era percibido como un gran aporte a su vida laboral y familiar. Como una oportunidad que no se debía desaprovechar.

(...) En realidad es una oportunidad que se está brindando a los jóvenes o a las personas que quieren surgir, una oportunidad de poder capacitarse
Emprendedores 2013

Para seleccionar a los beneficiarios se elaboró un perfil de selección, el cual se operaría a través de una serie de variables estructurales y complementarias que servirían para evaluar a cada postulante:

- Condición socioeconómica: edad, nivel de pobreza, lugar de residencia, ingresos económicos.
- Conocimientos: nivel de instrucción e idea de negocio.
- Recursos de apoyo: económicos y familiares.
- Experiencia emprendedora: actitudes y destrezas.
- Experiencia técnica: experiencia laboral y específica en el rubro de negocio.

El registro de los interesados se realizó en el local del proyecto, en las instalaciones de Asociación UNACEM. Los postulantes entregaban allí los documentos que acreditaban el cumplimiento del perfil mínimo de admisión. Luego de recibir la explicación de todo el proceso, las características, condiciones y beneficios del proyecto, llenaban ficha de registro.

La ficha recoge información sobre los datos personales, modos de comunicación disponibles, domicilio y situación del joven. Una segunda parte de la ficha (llenada con asistencia de los miembros del Proyecto) indaga sobre la situación laboral, el emprendimiento, el apoyo familiar y las opciones de beneficios que requiere del Proyecto. Tenía carácter de declaración jurada. Seguidamente, los postulantes debían llenar la información referente a la ficha de evaluación socioeconómica, que serviría para evaluar su condición socioeconómica.

Como resultado del proceso de convocatoria se registraron a 284 jóvenes, de los cuales el 59% fueron mujeres (168).

Las motivaciones para inscribirse en el proyecto fueron diversas, aún más si comparamos a los nuevos y antiguos emprendedores. Los nuevos tenían una idea general que querían desarrollar y por curiosidad fueron buscando dónde seguir cursos de emprendimiento para capacitarse. Las motivaciones de quienes ya tenían un negocio estuvieron más orientadas a la concurrencia a ferias de municipalidades de sus distritos. También se identificó un elemento adicional de diferenciación:

- **Negocio unipersonal:** se percibe interés personal por seguir creciendo en el negocio y adquirir nuevos conocimientos para implementarlos.
- **Negocio de la familia:** en algunos casos, los padres motivaron a los jóvenes para que sean ellos quienes aprendan y luego les transmitan el conocimiento, que pueda contribuir a mejorar sus negocios. Según afirmaron los padres, de esta forma lograron involucrarlos en la microempresa familiar (bazar, open bar, etc.). El siguiente diálogo entre madre e hija es muy ilustrativo:

Cuando vimos lo del Proyecto yo le dije a mi hija: -Participa al menos para que me ayudes a mí. -¡Ay mami! -No vas a ganar nada, pero al menos vas a ganar experiencia. Tú vas a aprender y me vas a enseñar a mí. Yo no puedo ir, en cambio tú puedes, anda.

Luego de entrar al Proyecto, ella me orientaba: -Mami, no, se hace así. Tienes que ver tu cuaderno, tienes que comprarte esto. -Entonces ¿cómo lo hago? -Mami, cada vez que compres, debes anotar. Entonces yo me iba a hacer compras y pedía boleta, porque a veces te dan nota de venta no más.
Familiares de emprendedores 2013

Para corroborar la calidad de información de la ficha de registro y la ficha de evaluación socioeconómica, se realizó una entrevista psicológica individual al postulante en caso tenga negocios en marcha. Cuando participaba en la categoría de negocios nuevos, debía ser entrevistado con su familia para evaluar la variable de apoyo familiar.

Para la evaluación del resto de variables (conocimientos, recursos de apoyo económicos y familiares, experiencia emprendedora, experiencia laboral y específica en el rubro de negocio) se diseñaron herramientas particulares.

El proceso de selección también consideró la verificación domiciliaria de los jóvenes seleccionados, a partir de la información consignada en la ficha de registro y la ficha de evaluación socioeconómica. Este paso se aplicó a todos, ya que el número de seleccionados era un número manejable. De acuerdo con la tabulación de los resultados de las evaluaciones y entrevistas, se seleccionó a 204 jóvenes, los que fueron invitados a iniciar el programa de capacitación para la formulación de su plan de negocio.

CUADRO N° 11 | COMPONENTE DE EMPRENDIMIENTO: INSCRIPCIÓN Y SELECCIÓN DE JÓVENES EMPRENDEDORES

Inscripción y selección	Total		Varones		Mujeres	
	Casos	%	Casos	%	Casos	%
Inscripción	284	100	116	41	168	59
Seleccionados	204	100	87	43	117	57

Fuente: Segundo Informe Anual Marzo 2014 a SUMC

b. Proceso de formación emprendedora (metodología OIT)

Luego de analizar varias opciones, el proceso de formación emprendedora se realizó siguiendo el modelo diseñado por la Organización Internacional para el Trabajo - OIT y el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo – MTPE, en el Programa Conjunto “Juventud, Empleo y Migración”. El modelo se caracteriza por buscar la formación de emprendedores, a través de programas adaptados de generación de ideas de negocios (GIN) y de inicio de negocio (ISUN).

Esta propuesta, propiedad intelectual de la Organización Internacional para el Trabajo (OIT), fue diseñada y validada con jóvenes en el Programa Pro Joven del MTPE. La decisión de utilizar este modelo se adoptó, porque ya había sido validada por el uso por jóvenes y contaba con materiales y metodologías homologadas, así como con formadores o facilitadores certificados por la OIT. Esto la diferenciaba de otras modalidades;

Los 204 emprendedores seleccionados en la fase de convocatoria y selección fueron convocados para participar del Programa de Capacitación en Plan de Negocio por tres meses, el cual fue dividido en dos módulos secuenciales:

- Taller Genere su Idea de Negocio (GIN)
- Taller Inicie su Idea de Negocio (ISUN)

El módulo GIN constó de cinco sesiones y participaron solamente los emprendedores de la categoría Negocios Nuevos. Tuvo como objetivo que los participantes puedan identificar, analizar y seleccionar una idea de negocio; así como conocer y autoevaluar sus habilidades emprendedoras. En este primer módulo participaron 118 jóvenes emprendedores.

El módulo de generación de ideas de negocio (GIN) aplicado tuvo una duración de 20 horas. Sus características se muestran en el cuadro siguiente:

CUADRO N° 12 | CARACTERÍSTICAS DEL MÓDULO DE GENERACIÓN DE IDEAS DE NEGOCIOS (GIN)

Características del módulo de generación de ideas de negocios (GIN)	Generación de ideas de negocios
Objetivo	Reforzar el comportamiento emprendedor y desarrollar el plan de idea de negocio de los emprendedores.
Duración	20 horas
Número de sesiones	5
Contenidos	Unidad 1: Habilidades emprendedoras Unidad 2: Identificación y selección de la idea de negocio.
Competencias	Identifica los comportamientos emprendedores en su vida y reconoce la necesidad de desarrollarlos para implementar con éxito su negocio. Reconoce oportunidades para el desarrollo de un negocio.

Fuente: Manual de Procedimientos Operativos del Programa Emprendedores.

Por otro lado, el Módulo Inicie su Negocio (ISUN) tuvo una duración de 72 horas. A continuación se muestran sus características.

CUADRO N° 13 | CARACTERÍSTICAS DEL MÓDULO DE INICIO DE NEGOCIO O EMPRENDIMIENTO EN MARCHA

Módulo	Inicie su negocio (ISUN)	Emprendimientos en marcha
Objetivo	Implementar un programa de formación que permita la elaboración de un plan de negocio.	Implementar un programa de formación que permita la elaboración de un plan de negocio para la ampliación o consolidación de un negocio ya existente.
Duración	72	72
Número de sesiones	18	18
Contenidos	Unidad 1: Plan de mercadeo Unidad 2: Plan de organización Unidad 3: Plan de producción Unidad 4: Plan de formalización Unidad 5: Plan de costos y financiamiento Unidad 6: Plan financiero Asesoría	Unidad 1: Idea de negocio Unidad 2: Plan de mercadeo Unidad 3: Plan de organización Unidad 4: Plan de producción Unidad 5: Plan de formalización Unidad 6: Plan de costos y financiamiento Unidad 7: Plan financiero Asesoría
Competencias	Sigue y aplica estrategias básicas para diseñar y evaluar la viabilidad técnica, económica y financiera de su plan de negocio.	Sigue y aplica estrategias básicas para diseñar y evaluar la viabilidad técnica, económica y financiera de su plan de negocio.

Fuente: Manual de Procedimientos Operativos del Programa Emprendedores.

El módulo ISUN se dirigió a todos los emprendedores seleccionados, es decir, a los jóvenes de la categoría Negocios nuevos y Negocios en marcha. Tuvo como objetivo la elaboración del plan de negocio y el plan de implementación. En este segundo módulo, participaron 111 jóvenes, entre emprendedores con negocios nuevos y emprendedores con negocios en marcha.

El contenido del plan de negocios incluía los siguientes aspectos: plan de marketing, plan de organización, plan de producción, plan de formalización, plan de costos y financiamiento, plan financiero y asesoría para el plan de implementación.

De los 158 jóvenes que iniciaron el programa de capacitación en plan de negocio, solo 93 culminaron las sesiones (58.9%). El programa incluía elaborar su plan de negocio.

CUADRO N° 14 | COMPONENTE DE EMPRENDIMIENTO: PARTICIPANTES EN EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN PLAN DE NEGOCIO, SEGÚN SEXO

Capacitación en plan de negocio	Total		Varones		Mujeres	
	Casos	%	Casos	%	Casos	%
Iniciaron la capacitación	158	100	55	35	103	65
Culminaron la capacitación	93	100	32	34	61	66

Fuente: Segundo Informe Anual Marzo 2014 a SUMC

El programa de capacitación en Planes de Negocio ha sido extenso, pero ha permitido abordar todos los temas relevantes para el joven que aspira a iniciar su negocio propio. No obstante, en el esfuerzo de formación fue evidente la debilidad de los jóvenes en el manejo del Excel, especialmente para el plan de costos y finanzas, así como en planificación. En respuesta se reforzó las capacidades con asesorías que permitiera ajustar el plan de negocios, un proceso que fue altamente valorado por los emprendedores.

Respecto a la experiencia de los emprendedores en los módulos del Programa de Capacitación en Plan de Negocio, se encontró que en el focus group los participantes reconocieron los aportes de las capacitaciones a través de los facilitadores. No obstante, observaron y vivenciaron experiencias diferentes según los facilitadores que llevaron adelante las sesiones. Ellos percibían que no existía una metodología estándar, sino que dependía del estilo de los facilitadores y el dominio de los temas impartidos (por ejemplo, en Costos). En la búsqueda de aprender más, algunos emprendedores optaron por ingresar a las mismas clases con distintos facilitadores, pero el resultado fue contraproducente. Frecuentemente salían más confundidos al ver un mismo tema desarrollado de diferente manera (contenidos, instrumentos).

Adicionalmente, se señaló como una dificultad la conformación de grupos de aprendizaje en los que participaban emprendedores que carecían de conocimiento sobre el manejo de computadoras (amas de casa) con personas que sí los tenían. Por ejemplo, emprendedores con estudios universitarios junto con amas de casa con solo secundaria.

Esta situación fue percibida como una limitante ya que impidió el normal avance del grupo en comparación a la media. Se registró menor malestar en aquellos casos en que los facilitadores tuvieron los recursos suficientes para manejar la situación (enseñanza por subgrupos).

En mi grupo, como yo trabajaba en las tardes y en las noches, iba en la mañana. En ese grupo la mayoría eran mamás, amas de casa y, digamos, ahí había mucha desventaja porque la facilitadora quería avanzar, pero ellas



no manejaban, no sabían nada de computadora. Sí, esa era la gran desventaja, porque muchas veces las señoras preguntaban algo y yo les respondía: “Normal, lo envían por correo”. Entonces me decían: “Nosotros no sabemos nada de eso”.

Emprendedores 2013

En aquellos casos en que los grupos fueron menos dispares, los becarios se mostraron más satisfechos en tanto que su facilitadora logró no solo completar los temas programados antes de lo pactado en el cronograma, sino que les reforzó tópicos (como el de costos y presupuesto, por ejemplo) que les favoreció para la elaboración de su proyecto de empresa. Una de las estrategias usadas por una de las facilitadoras era que quienes supieran más del tema pudiesen apoyar y explicar a quienes menos sabían, mientras ella se dedicaba a enseñar, sobre todo, a quienes tenían mayores conocimientos. Sin embargo, quienes no podían seguir las clases, mostraban su descontento porque sentían que no se dedicaban a ellos.

Al respecto, algunos participantes que ayudaban al resto narraron su experiencia en sus aulas de trabajo. Dijeron que intentaron explicar las lecciones al resto de sus compañeras, pero ello no fue suficiente debido a las dificultades de comprensión de estas últimas.

En mi aula éramos 3 o 4. Incluso había un chico que tenía la carrera en computación. Los ayudábamos, pero no era suficiente porque a veces, no nos entendían ni papa. Les decíamos: “Acá tienes que entrar, tienes que hacer esto, este es el proceso y sigue”. Pero para ellos era un poco difícil. No sé si deberían usar otro sistema”

Emprendedores 2013

Respecto a los aprendizajes obtenidos, los emprendedores destacaron tanto el aspecto administrativo como el manejo del personal.

Los conocimientos que he adquirido en la parte administrativa, el manejo de la empresa han sido importantes. También esa parte del manejo del personal. Por ejemplo, ahora yo tengo a mi sobrina que me apoya. ¿Cómo podría yo lidiar con ella con un buen trato? Yo como emprendedora no sabía esas cosas. Conozco la producción, la textura, la calidad. Pero del manejo de personal no sé mucho, y en esa parte me ayudó bastante a mí como persona y futura empresaria”

Emprendedores 2013

c. Concurso (evaluación técnica) de planes de negocio, selección y entrega del capital semilla

Al evaluar el desarrollo de los módulos del Programa de Capacitación en Plan de Negocio, el Proyecto detectó que hubo debilidades en la formación de los emprendedores. En ese contexto, el componente decidió realizar la preparación del concurso de planes de negocio, para lo cual brindó servicios adicionales de asesoría a los emprendedores con el fin de homogenizar su desempeño.

Los jóvenes que culminaron el proceso de capacitación recibieron los siguientes servicios adicionales:

- Horas de asesoría técnica personalizada adicional en costos y finanzas para ajustar su plan de negocio.
 - Un taller de preparación a los becarios para la sustentación de su plan de negocio.
-

Estos servicios tuvieron como objetivo fortalecer las capacidades adquiridas por los emprendedores, tanto para que puedan elaborar el plan de costos y el plan financiero, como para que puedan comunicar con solvencia y de forma estructurada su plan de negocios ante el jurado evaluador del Concurso para la Obtención del Capital Semilla.

Paralelamente, en setiembre de 2013, se aprobó y difundió las bases del “Concurso de Planes de Negocio” para que los jóvenes pudieran concursar por el capital semilla, previsto en el Proyecto. La aprobación de dichos planes de negocios estuvo sujeta a la demostración de sostenibilidad potencial por parte de sus formuladores. En diciembre de 2013, se dio a conocer la lista de ganadores del capital semilla.

De los 93 jóvenes emprendedores que concluyeron el proceso de capacitación y habían elaborado su Plan de Negocio, 79 recibieron asesoría personalizada para ajustar el plan de negocio y 67 jóvenes presentaron formalmente el plan de negocio y lo sustentaron.

Concurso para obtener el capital de semilla

La evaluación técnica, primera etapa del concurso, se realizó a 67 planes de negocio presentados por los emprendedores que decidieron participar del Concurso para obtener el Capital Semilla.

Los planes de negocio presentados fueron entregados a expertos en implementación y asesoría de emprendimientos, para que realicen una primera evaluación de los expedientes y califiquen considerando la coherencia en experiencia del emprendedor, idea de negocio, clientes, competencia, definición de productos o servicio, precio, plaza, promoción, organización del personal, proceso productivo, equipos y herramientas, estructura de costos, proyección de ingresos, flujo de caja, recursos financieros, plan operativo de implementación y viabilidad financiera.

Una segunda etapa del concurso fue la sustentación de los 67 planes de negocio. Aquí participaron un equipo de expertos en implementación y asesoría de emprendimientos, pequeñas y medianas empresas, así como destacados profesionales en finanzas y representantes de los gobiernos locales y de los socios del proyecto. Ellos realizaron una segunda calificación aplicando los mismos criterios descritos anteriormente para la calificación de los expedientes, pero añadieron los siguientes criterios de evaluación de las sustentaciones: materiales empleados para la exposición, estructura lógica de la presentación, desenvolvimiento del participante, conocimiento del negocio y su aplicabilidad.

El puntaje final del concurso fue sobre 200 puntos, que resultaba de acumular los puntajes de ambas etapas y la evaluación de desempeño del perfil del beneficiario. En total, se consideraron 23 criterios.

CUADRO N° 15 | CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LOS PLANES DE NEGOCIO

Número	Criterio	Puntaje
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		
1	Perfil del emprendedor	30
EVALUACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO		
2	Experiencia del emprendedor	15
3	Idea de Negocio	10
4	Clientes	10



Finalmente, 62 jóvenes recibieron efectivamente el capital semilla, de los cuales el 66% eran mujeres. Los jóvenes que recibieron el capital semilla participaron de un programa de asesoría permanente, que tuvo una duración de cinco meses, pero como veremos más adelante resultó ser percibida por muchos como insuficiente. En este punto, se debe precisar que uno de los becarios pidió su retiro del Proyecto por priorizar la culminación de su carrera profesional.

Capital semilla

El capital semilla constituye una subvención para cofinanciar la implementación (solo hasta el 90%) del plan de negocio de los jóvenes emprendedores, seleccionados mediante el concurso. Cabe precisar, que el proyecto dispuso que el capital semilla no podía ser empleado para el gasto corriente, pago de alquiler de local, pago de servicios como luz, agua, Internet o pago de personal.

Dicha subvención se asignó de manera diferenciada, de acuerdo con las dos categorías de participantes establecidas.

Para la categoría de nuevos negocios para el otorgamiento del capital semilla se asignó un monto máximo de S/. 3,900.00. En este caso había dos condiciones:

Cuando el Capital Semilla es mayor a S/. 3,900	
Monto sobre el cual se calcula el capital semilla	S/. 5,000
Aporte máximo del proyecto ó hasta 90%	S/. 3,900
Aporte del emprendedor	S/. 1,100
Aquí aplica el monto máximo	

Cuando el Capital Semilla es menor a S/. 3,900	
Monto sobre el cual se calcula el capital semilla	S/. 3,900
Aporte máximo del proyecto ó hasta 90%	S/. 3,510
Aporte del emprendedor	S/. 390
Aquí aplica el 90%	

Es decir, cuando el monto de la inversión en efectivo era mayor a S/. 3, 900, se cubrió hasta el monto máximo previsto por el Proyecto. Pero si era igual o menor a S/. 3,900 se cubría solo hasta el 90% del monto de inversión en efectivo que requería la idea de negocio.

Para la categoría de negocios en marcha, también se aplicaron hasta dos condiciones:

Cuando el Capital Semilla es mayor a S/. 6,000	
Monto sobre el cual se calcula el capital semilla	S/. 7,000
Aporte máximo del proyecto ó hasta 90%	S/. 6,000
Aporte del emprendedor	S/. 1,000
Aquí aplica el monto máximo	

Cuando el Capital Semilla es menor a S/. 6,000	
Monto sobre el cual se calcula el capital semilla	S/. 6,000
Aporte máximo del proyecto ó hasta 90%	S/. 5,400
Aporte del emprendedor	S/. 600
Aquí aplica el 90%	

Cuando el monto de la inversión en efectivo era mayor a S/. 6,000, se cubriría hasta el monto máximo previsto por el Proyecto. Pero si era igual o menor a S/. 6,000, se cubrirá solo hasta el 90% del monto de inversión en efectivo que requería la idea de negocio. El monto se asignó bajo el argumento de que es más seguro invertir en emprendimientos que ya están constituidos.

Los emprendedores debían aportar en efectivo el 10% (como mínimo) del costo del plan de negocio, aperturando una cuenta especial en el Banco Continental. El objetivo de esta exigencia fue transparentar la entrega de la subvención y promover una cultura de práctica financiera formal. También fomentar el uso de prácticas más eficientes y seguras en el uso de los recursos del Proyecto.

El 10% se debía a la estrategia de sostenibilidad de los negocios. El objetivo era comprometerlos en invertir en su propio emprendimiento y así demostrar compromiso con su propio negocio. El hecho de que sea en efectivo buscaba desarrollar su responsabilidad con el negocio.

Como un requisito para recibir el capital semilla, en el caso de los nuevos negocios, los emprendedores y sus familiares o apoderados debían firmar el acta de compromiso. Si ya tenían negocios, solo firmaban los emprendedores. El acta contenía tanto las prestaciones del proyecto como las obligaciones de los beneficiarios.

En total, se entregaron S/. 273,300, a los 62 emprendedores seleccionados. Para el uso del capital semilla, los beneficiarios contaron con la asesoría y el acompañamiento oportuno de asesores senior y junior para desarrollar capacidades en el proceso de bancarización y cumplir con el proceso exigido (uso de facturas/ boletas). Además de hacer un uso eficiente de los recursos.

CUADRO N° 16 | DISTRIBUCIÓN DE GANADORES DE CAPITAL SEMILLA, SEGÚN CATEGORÍA, SEXO Y CAPITAL SEMILLA OTORGADO

Categoría	Total		Varones		Mujeres		Capital semilla	
	Casos	%	Casos	%	Casos	%	S/.	%
Negocios nuevos	47	100	17	36	30	64	183 300	67.1
Negocios en marcha	15	100	4	27	11	73	90 000	32.9
Total	62	100	21	34	41	66	273 300	100.0

Fuente: Segundo Informe Anual Marzo 2014 a SUMC

La relación de los 62 negocios ganadores, según el rubro y actividad económica, muestra lo heterogéneo de los negocios implementados, incluso hay rubros que tienen entre 1 y 4 negocios. Si bien se encuentran en tres actividades económicas (comercio, producción y servicios), la atomización es alta. La siguiente tabla muestra los detalles.

TABLA N° 3 | EMPRENDIMIENTOS POR RUBRO

PLAN DE NEGOCIO	NEGOCIO POR RUBRO	ACTIVIDAD ECONÓMICA
Bodega	4	Comercio
Boutique	1	
Comercio Móvil de Artículos de Plástico y Edredones	1	
Creaciones de Tecnopor	1	
Librería Bazar	1	
Piñatería	2	
Servicio de Diseño y Personalización de Ropa	1	
Tienda de Accesorios y Bijoutería	1	
Tienda de Artículos y Accesorios para el Arte Urbano	1	

Tienda de Carteras y Accesorios de Cuero	3	Comercio
Venta de Calzado	1	
Venta de Muebles	1	
Venta de Ropa de Niños y Damas	1	
Venta de Ropa en Mercado Libre	1	
Agroquímicos	1	Producción
Confección de Bolsos y Accesorios de Tela	1	
Confección de Polos / Ropa para Niños	2	
Confección de Vestido de Novias y Aniversario	1	
Crianza y Venta de Carne Porcina	1	
Estampado Textil	1	
Producción y Venta de Artesanía	1	
Taller de Elaboración de Piezas únicas y máscaras	1	
Tienda Virtual de Accesorios a Base de Material Reciclado	1	
Agencia de Empleo, Mozos Bartender y Serv. Doméstico	1	Servicio
Agencia de Viajes y Guía de Turismo	1	
Alquiler de Menaje y Open Bar	1	
Alquiler Ropa de Noche	1	
Cevichería	1	
Compostura de Prendas de Vestir	1	
Diseño de Páginas Web	2	
Elaboración de Software y Programas Especializados	1	
Empresa de Eventos Académicos y Comerciales	1	
Florería y Venta de Artículos Decorativos	1	
Fuente de Soda	4	
Imprenta	1	
Instalación de Sistemas de Seguridad	1	
Pastelería	4	
Postres Decorados	1	
Restaurante	1	
Salón de Belleza	2	
Servicio de bar y Barra Móvil	1	
Servicio de Confección de Truzas	1	
Servicio de Karaoke a Domicilio	1	
Servicio de Lonches y Empanadas	1	
Servicio de Metal Mecánica	1	
Servicio de Polarizado de Autos y Motos	1	
Servicio de Taxi y Transporte de Personal	1	Servicio

En los focus group, tanto los participantes como sus familiares consideraron la entrega del capital semilla como una valiosa ayuda, un aporte clave del Proyecto para los emprendedores. Al respecto, se identificaron algunas particularidades, según la antigüedad del negocio:

- Los negocios antiguos reconocieron que aprovecharon el dinero para realizar mejoras en sus negocios, adquirir nuevos productos, herramientas de trabajo, etc. Todo ello ha contribuyó a impulsar aún más a sus empresas.

Sí, yo sí pude mejorar, incluso pude comprarme otras cosas más.

Yo también he mejorado, y no solo en lo económico. Gracias al asesor he podido tomar algunas decisiones importantes para que el negocio mejore.

- Los negocios nuevos perciben el capital semilla como un impulso para el inicio de sus proyectos. Aunque en varios casos expresaron su disconformidad con el sistema de asesoramiento, ya que sienten que no lograron aprovechar los seis meses de asesoría, como sí lo hicieron los que ya tenían su negocio.

Cuando nos entregaron el capital semilla nos dieron 3,900 soles, y a partir de esa fecha corrías los seis meses de asesoramiento. Pero uno no alquila un local de la noche a la mañana, eso puede tomar unos 15 días. Después tienes que comprar tus materiales, tus accesorios, y ahí ya ha pasado un mes. Entonces de los 6 meses de asesoramiento, ya te quedan solo 5.

*Ahí hay una diferencia, porque los que ya tenían su negocio sí tuvieron más tiempo, pudieron tener los 6 meses completos (de asesoramiento).
Emprendedores 2013*

El plan de negocio tuvo un plan de inversión desarrollado y ajustado con un asesor, quien incluso los acompañó en la implementación. Sin embargo, entre los emprendedores hubo la sensación de que el plazo otorgado para invertir el capital semilla era muy corto, pues se les demandó que lo inviertan en poco tiempo. En varios casos, no dispusieron adecuadamente del dinero lo que generó muchas dificultades y adopten decisiones poco pertinentes de sus adquisiciones.

*En mi caso, yo le pregunté al asesor por qué el plazo era tan corto. Si nos van a asesorar seis meses porque no nos dan el mismo tiempo para invertir el dinero. Porque cuando yo comienzo a ir a las obras para trabajar ya no tenía la plata que me dieron para invertir y ni siquiera mi plata. Justo ahí sentí que necesitaba una prensa, que necesitaba un alicate, y yo decía: “¡Pucha, ahora tengo que ir a comprar!”. Al principio me preguntaron qué necesitaba. Yo compre una herramienta que costaba 600 soles que solamente la usé una vez para poner los techos, pero, cuando iba a poner puertas me di cuenta que necesitaba otras cosas. Entonces, pensé que mejor hubiera sido poder usar el dinero poco a poco para ir implementando. Creo que dos meses fue un tiempo muy corto.
Emprendedores 2013*

d. Acompañamiento en el proceso de implementación y fortalecimiento del emprendimiento. Rol de los asesores senior y junior

Junto a la entrega del capital semilla a los 62 emprendedores seleccionados, se les brindó durante cinco meses, asesoría y acompañamiento oportuno para la implementación del negocio y el uso eficiente del capital semilla. Para ello se contó con expertos en desarrollo empresarial, que asesoraron y orientaron a los beneficiarios en la realización de los ajustes necesarios para asegurar la viabilidad y rentabilidad de sus respectivos planes de negocio

La asesoría y el acompañamiento se brindaron de acuerdo a las necesidades particulares de cada negocio, por dos tipos de asesores:

- Asesores senior: profesionales con amplia experiencia en asuntos de gestión, contabilidad, tributación, marketing, derecho, recursos humanos, y costos. Brindaron asesorías en gestión: empresarial, de mercado, productiva, económica financiera, legal y relaciones personales a los jóvenes emprendedores. Cada quince días, el asesor senior brindaba las directivas de mejora, acompañamiento y retroalimentación del plan de implementación del negocio en temas especializados
- Asesores junior: jóvenes profesionales, recién egresados o a punto de serlo en carreras como economía, administración y negocios. Acompañaron de manera permanente a los jóvenes emprendedores desde que recibieron el capital semilla. Su objetivo era realizar el seguimiento, acompañar y orientar en la ejecución de las actividades del plan implementación o mejora (según fuera el caso) de los emprendedores identificados por los asesores senior. Visitaba el negocio o la vivienda del emprendedor cada semana, para asegurarse que se cumplan las tareas asignadas por el asesor senior. Los asesores junior recibían las indicaciones de su asesor senior, con quien integraba uno de los equipos de asesores. Ellos se reunían regularmente para coordinar los avances de las asesorías.

Los asesores, en el marco de sus actividades, diseñaron y gestionaron los siguientes instrumentos: el Perfil del Emprendedor, Diagnóstico Situacional Inicial y Plan de Implementación o de Mejora.

El primer paso que dieron fue establecer el perfil del emprendedor que accedió al capital semilla, pues este ayudaría a determinar el proceso de asesorías y la estrategia de fortalecimiento de competencias emprendedoras. Entre sus principales características resaltan:

- 62 emprendedores con edades entre los 18 y 35 años de edad
- 43 emprendedores con negocios nuevos y 19 emprendedores con negocios en marcha
- 44 emprendedores mujeres (71%) y 18 varones (29%)
- 4 emprendedores con secundaria incompleta, 11 con secundaria completa, 5 con técnica superior en curso, 26 con estudios técnicos superiores concluidos, 4 con universitaria en curso y 12 con universitaria completa
- 24 negocios en el sector servicio, 22 en el sector comercio y 16 en el sector producción

El segundo paso fue el Diagnóstico Situacional, en el cual se evaluó el nivel de competencias emprendedoras alcanzadas por cada becario. Para ello se analizó 75 subindicadores repartidos en 13 indicadores pertenecientes a cinco áreas: Gestión de mercado, Gestión Productiva, Gestión económica financiera, Gestión legal y Relaciones personales.

TABLA N° 4 | AREAS EVALUADAS

AREA	INDICADORES
Gestión de mercado	○ Imagen institucional ○ Manejo de técnicas de mercado ○ Análisis y desarrollo de estrategias ○ Desarrollo de planes e investigación de mercado
Gestión productiva	○ Mantenimiento de equipo y planta ○ Control de calidad en elaboración y presentación ○ Planificación del proceso productivo
Gestión económica financiera	○ Manejo de información bancaria ○ Habilidad financiera ○ Manejo informático y tecnológico ○ Manejo y capacidad de análisis
Gestión legal	○ Formalidad
Gestión de relaciones Personales	○ Capacidad de negociación

Fuente: Proceso de Asesorías a Emprendedores Ganadores del Capital Semilla

Los resultados más resaltantes de la evaluación fueron:

- La competencia mejor desarrollada fue la de Relaciones Personales (capacidad de negociación)
- Las dos competencias más débiles fueron las referidas a la Gestión Productiva y la Gestión Legal o Proceso de Formalización.

Adicionalmente, se identificaron competencias transversales relacionadas con las habilidades sociales que debían ser reforzadas para lograr la sostenibilidad de los emprendimientos. Estas fueron:

- Perseverancia: se detectó principalmente en las mujeres con niveles altos de desmotivación debido a los problemas personales o familiares.
- Autoconfianza: al inicio, los y las emprendedoras no confiaban en su potencialidad para lograr consolidar sus negocios, mejorarlos o innovar con nuevos productos, entre otros.
- Compromiso con el trabajo: muchos emprendedores tenían un trabajo dependiente o estaban estudiando, y pensaban dedicarle solo algunas horas al negocio. Fue necesario reforzar entre los becarios que la prioridad era el negocio.
- Creativo: algunos emprendedores iniciaron negocios de tradición familiar, usando un patrón que venía siendo usado desde hace varios años. Fue necesario trabajar la creatividad para mejorar la calidad.
- Innovador: los emprendimientos, en su mayoría, han sido tradicionales, por lo que fue necesario reforzar el valor agregado diferenciador del negocio durante el proceso de las asesorías.

Por otro lado, el Plan de Implementación o Plan de Mejora, de acuerdo con la categoría de emprendedor, consistió en una matriz de actividades que pauteaba los cambios y mejoras en el negocio. Este plan tomó como insumo principal el Diagnóstico Situacional de partida de cada emprendimiento. Mientras que el asesor senior daba las directivas al emprendedor, el asesor junior debía hacer el seguimiento al cumplimiento.

Para el desarrollo del Plan se diseñaron herramientas y estrategias que se debían emplear durante el periodo de asesoría, tal como se muestra en el siguiente cuadro.

TABLA N° 5 | HERRAMIENTAS UTILIZADAS PARA IMPLEMENTAR EL PLAN DE MEJORA

ÁREA	HERRAMIENTAS
Gestión de mercado	- Elementos de imagen corporativa: logo, eslogan, tarjetas personales, catálogos virtuales, Facebook empresarial - Base de datos de clientes - Registro de proveedores - Estrategia de mercado - Investigación de mercado: formato de encuesta, herramienta de tabulación, gráfica y plan de acción - Segmentación de mercado
Gestión económica financiera	- Registro de compras - Registro de ventas - Flujo de caja - Estructura de costos
Gestión legal	- RUC (formalización en Sunat) - Boletas de venta
Gestión de relaciones personales	- Simulaciones de negociación, acompañamiento a empresas, entrevistas, preparación y empoderamiento para atender a nuevos clientes
Gestión productiva	- Inventario de equipos y mobiliario - Programa de mantenimiento preventivo y fichas de mantenimiento de equipos y mobiliario - Cartilla de control de calidad en la compra, durante la exhibición y en la entrega o venta al cliente - Plano de distribución de las áreas de trabajo y de seguridad y evacuación - Flujograma del proceso comercial - Inventario de mercadería

Fuente: Proceso de Asesorías a Emprendedores Ganadores del Capital Semilla

De manera general, debido al otorgamiento del capital semilla, lo primero que se trabajó con los emprendedores fue el tema de costos y manejo de recurso económico inicial. Este proceso fue complejo, ya que las competencias de gestión financiera estaban poco desarrolladas (se desconocía cómo efectuar las compras y cómo registrar los ingresos y egresos, también había desconocimiento sobre la distribución de recursos). El equipo de asesores incidió en estos aspectos y paralelamente reforzó las competencias en gestión de mercado y las estrategias de marketing, publicidad y acercamiento a los clientes. A ellas les siguieron las tareas planteadas en cada Plan de Mejora de manera particular.

Las visitas de asesoría se realizaron semanalmente, en los hogares o en los emprendimientos de los becarios. Cada visita se realizaba previa coordinación con el emprendedor, en cuanto a horarios y disponibilidad, lo que permitió enfatizar la responsabilidad del emprendedor con respecto a la asesoría que recibe.

De igual manera, es preciso mencionar que durante las visitas, no solo se reforzaron competencias de gestión, también se trabajó y reforzó dimensiones afectivas y emocionales en los emprendedores. Las estrategias de abordaje fueron las siguientes:

TABLA N° 6 | DIMENSIONES ABORDADAS DURANTE EL PROCESO DE ASesorÍA

Dimensiones	Situaciones a abordar	Estrategias
Gestión de mercado	- Ausencia de elementos de imagen corporativa.	Se trabajó con todos los emprendedores el desarrollo del logotipo, posicionamiento de marca, elaboración de tarjetas de presentación, elaboración de un fanpage y diseño de página web.
	- Base de datos de clientes.	Se les enseñó a manejar un registro de proveedores y clientes, se trabajaron encuestas de segmentación de mercado, así como de lanzamiento de productos, lo que ayudó al emprendedor a definir las características de sus productos y el tipo de cliente.
	- Registro de proveedores.	
Gestión de mercado	- Ausencia de registro de compras y ventas, flujo de caja y estructura de costos	Se trabajó con los emprendedores fichas de registros de compras, ventas, costos y flujo de caja. Al concluir las asesorías el emprendedor contaba con un reporte mensual de cada registro.
Gestión legal	- RUC (formalización en Sunat)	Los emprendedores recibieron asesoría y capacitación sobre las diversas modalidades que podían utilizar para formalizarse. Eso dependía de la necesidad del negocio. En varios casos los asesores acompañaron a los emprendedores a la Sunat para asegurar el proceso de formalización.
Gestión de relaciones personales	- La mayoría de emprendedores desconfiaba de sus competencias para obtener nuevos clientes o presentar nuevos productos.	Los asesores tuvieron que realizar diversas simulaciones de negociación y acompañarlos a empresas, entrevistas, prepararlos y empoderarlos para atender a nuevos clientes. Así se logró que los emprendedores venzan su temor inicial y se empoderen en su rol de empresarios.
Gestión productiva	- Ausencia de inventario de equipos, mobiliario y mercadería.	Durante las asesorías se trabajó con el apoyo de diversos formatos, los inventarios que debían realizarse respecto a los recursos y mercadería con la que contaban. Esto ayudó en la optimización de recursos, tiempo, recursos y ahorro.
	- Ausencia de plano de distribución de las áreas de trabajo y de seguridad y evacuación, así como de un flujograma del proceso comercial.	Para reforzar lo anterior, al final de las asesorías, los emprendedores recibieron una charla introductoria de las 5 eses japonesas. El objetivo fue dimensionar la importancia, de orden, limpieza y calidad en los servicios o productos que se ofrecen al mercado.

Personal	- Presencia de ansiedad, inseguridad y temor a tomar decisiones. - Resistencia al cambio. - Apoyar a madres en estado de embarazo para el cumplimiento de metas.	El equipo de asesores junior manejó estos procesos e incluso acompañó al emprendedor a realizar algunos trámites, o resolver algunos problemas, con el afán de empoderarlos. En el caso de las madres embarazadas, se tuvo que ajustar muchas veces los horarios, fechas de asesorías y entrega de productos, para que puedan llegar a lo establecido. Los casos complejos del nivel personal (maltrato familiar, abandono, engaño, etc.) fueron tratados por la supervisora de Emprendimiento o Coordinadora del Proyecto, ya que ambas eran profesionales en psicología. Estos espacios sirvieron para escuchar a los emprendedores y brindarles consejos, orientarlos y derivarlos a especialistas.
----------	--	---

Fuente: Proceso de Asesorías a Emprendedores Ganadores del Capital Semilla

El equipo de asesores junior, además de brindar aporte técnico, generó vínculos de confianza y empatía con el emprendedor, facilitando así, el acompañamiento en la gestión detallada de su negocio. Esta confianza se basó en el respeto que existía entre asesor y emprendedor, relación que se fue construyendo con la dedicación y los resultados de la asesoría en sí.

Al respecto, los asesores junior comentaron sus experiencias al comenzar su relación con los emprendedores y relataron cómo poco a poco se iban ganando su confianza.

Algunos emprendedores empezaban un poco a la defensiva. Recelosos, sobretudo porque éramos jóvenes. La forma de entrar con los emprendedores era generar confianza, establecer un vínculo que nos permita conversar acerca de la vida. Poco a poco se iban soltando.

Yo tuve que usar experiencias personales (en mis propios negocios) para ganarme su confianza, me tuve que acoplar a cada uno de ellos.
Asesor

En los focus group, los emprendedores mostraron gratitud por el acompañamiento de los asesores. La actitud de apertura y confianza desarrollada en el tiempo favoreció el establecimiento de una buena relación. A ello se debe agregar la motivación constante a los emprendedores para seguir apostando por alcanzar sus objetivos.

Todo eso generó confianza, se dieron cuenta de que nosotros creíamos en ellos.
Asesor

La mayoría de los emprendedores consideró que las orientaciones de los asesores junior fueron útiles y prácticas. Sin embargo, destacaron de manera especial los consejos de los asesores senior, considerándolos “más valiosos”. Esto lo comprendieron con el transcurrir del tiempo cuando tuvieron que enfrentar una mayor exigencia en la parte administrativa.

Con los resultados de la asesoría cambiaron su actitud, se dieron cuenta de que mejoraban. Por ejemplo, en la elaboración de sus cotizaciones y en la búsqueda de mejores precios para sus insumos.
Asesores

Más práctico era el junior y más útil, porque para yo explotar los consejos del senior, tendría que ser más conocedor, tener más ganas de conocer la red administrativa. Recién ahorita necesito al senior, por lo de Sunat, (compras, ventas). Tal vez eso no lo dominaba bien el junior, no lo sé, no tuve oportunidad de aclarar mis dudas sobre eso. Pero ahora sí necesito al senior, porque eran muy preparados en economía, tenían experiencia en trabajos administrativos.
Emprendedores 2013

Los emprendedores rescataron la utilidad de las capacitaciones y asesorías recibidas, lo que en conjunto aportó no solo en conocimientos para el adecuado manejo de sus negocios (costos, ventas, producción), sino también para su desarrollo personal en la relación con sus clientes.

A mí el Proyecto me ha facilitado bastante en lo personal y también para hacer mi empresa. Como persona me ha ayudado a desenvolverme con los clientes, manejar costos, ventas, producción. En todo eso me ha servido el asesoramiento. En lo que es confección, también. Me han enseñado bastante el método para sacar el costo de materias primas para cada prenda. Las clases, las capacitaciones sí, me han ayudado bastante.
Emprendedores 2013

La asesoría y acompañamiento, sin embargo, también tuvo debilidades. Los emprendedores mencionaron la falta de estandarización en los conocimientos y estilo de los asesores, así como el desconocimiento de la peculiaridad del rubro del negocio en la etapa de producción. En este punto se debe considerar que el proyecto optó por fortalecer la asesoría en gestión, debido a los tiempos de acompañamiento. Puntualmente, los emprendedores mencionaron algunas carencias en los siguientes aspectos: rendimiento de materiales, tiempos aproximados de producción, ubicación de máquinas al interior de los talleres. En tal sentido demandaron, de manera particular, la presencia de especialistas en producción industrial, comercio y servicios.

No obstante, vale precisar que la heterogeneidad de los rubros de negocios apoyados por el Proyecto fue alta, por lo que brindar una asesoría en producción hubiese sido demasiado costosa para los recursos del proyecto.

A la fecha de corte, existía una sensación de orfandad entre los emprendedores y sus familiares, ya que tenían continuar solos con sus negocios. Justamente ahora que en el camino aparecen nuevas dudas y no tienen a quién consultar.

Cuando comencé y los asesores vinieron, yo todavía no tenía el negocio en marcha. Ahora que se están yendo digo: “¡Pucha! Ahora es cuando más los necesito”. O sea, me dicen “estás huérfano”.
Emprendedores 2013

Esta es parte de la estrategia de cierre del proyecto que aún no se ha abordado. Aún no se han decidido todos los pasos de la estrategia de sostenibilidad, respecto a los negocios beneficiados por el proyecto.

Algunos emprendedores señalaron que recurren a sus compañeros del Proyecto y en otros casos a colegas con negocios semejantes al suyo. La idea es compartir inquietudes y tratar de encontrar las respuestas para un mejor manejo de sus empresas. A partir de esta preocupación, entre algunos emprendedores ha surgido como idea buscar asesorías grupales o asesores para la producción, a fin de abaratar costos.

En general, frente a todo el proceso seguido, algunos emprendedores también señalaron algunas dificultades que tuvieron que superar o algunas decisiones que debieron tomar. Veamos los siguientes casos:

Para implementar el negocio, tuvieron que tomar decisiones como:

- Disposición de tiempo para las capacitaciones y asesorías (en los casos de trabajadores dependientes y que estaban formándose para emprender su propio negocio).
- Enfrentar el temor e incertidumbre a dejar de trabajar de manera dependiente (pérdida de seguridad económica, beneficios sociales) para convertirse en independiente (empresario).
- Decidir frente a las opciones de continuar en su formación como empresario o dedicarse a una carrera de nivel superior.

Para el crecimiento del negocio tuvieron que superar las siguientes situaciones:

- Relación con los clientes y potenciales clientes.
- Relación con el personal a su cargo, así como captación de nuevo personal (entrevistas de selección, búsqueda de personal capacitado).

A nivel general, en los focus group, los emprendedores reconocieron que participar del Proyecto fue una muy buena experiencia en su formación como futuros empresarios. Ese fue el sentir tanto de aquellos que recién se iniciaban en el emprendimiento como de quienes ya contaban con negocios en funcionamiento.

Emprendedores nuevos en el negocio:

- Han logrado desarrollar sus ideas, darles forma y concretarlas.

Emprendedores con negocios en marcha:

- Han afianzado su negocio en el rubro y tienen un mayor conocimiento en la gestión de su negocio (administración, manejo de personal, entre otros).

Vale destacar que las actividades del componente se han ido reorientando y decidiendo gracias a la capacidad de autocrítica. Por ejemplo, al inicio del Proyecto, se había planteado implementar el Taller Empretec de capacitación en comportamientos emprendedores, para los ganadores del capital semilla, pero este no se realizó por la reorientación del componente. Se decidió cambiar la propuesta por un servicio especializado en gestión empresarial para mejorar los resultados de la capacitación en planes de negocio.

Asimismo, se descartó la tutoría voluntaria de estudiantes, porque tenían una serie de exigencias que no se ajustaban a la propuesta metodológica del Proyecto. Todo ello reforzó la idea de conseguir un equipo de asesores especializados con experiencia en el trabajo con jóvenes, de preferencia en las zonas de intervención. El perfil de los asesores requería experiencia en el seguimiento y retroalimentación. La labor de búsqueda, convocatoria y contratación de los asesores fue extensa y compleja, pues son pocos los especialistas que cuentan con el perfil requerido, sus costos de servicio son elevados, o no tienen tiempo disponible cuando se les convoca. Muchos de los que integraron el equipo fueron contactados por redes profesionales. Definitivamente, habría que considerar en la planificación del proyecto, los tiempos administrativos de la convocatoria y selección del personal y de los proveedores.

El otro elemento para decidirse por el perfil de los asesores senior y junior fueron las dificultades que se tuvieron con los capacitadores en emprendimiento (GIN, ISUN) y los resultados disímiles en la calidad de los planes de negocios elaborados hasta ese momento. Por ello, se necesitaba reforzar los conocimientos transmitidos en la elaboración de planes de negocios con los asesores de emprendedores.

En opinión, tanto de los emprendedores como de los asesores, el contenido de las primeras capacitaciones fue muy complejo para el perfil promedio de los emprendedores. Por ello, los asesores optaron por diagnosticar y elaborar un plan de mejora con cada uno de los emprendedores y fijarse metas puntuales según el desarrollo y capacidad de cada uno. Muchos elementos que consideraron en las asesorías fueron destinados a reforzar los conocimientos impartidos en las primeras capacitaciones. Esta situación lleva a una reflexión sobre qué tan útil es emplear paquetes de formación estándar que tienen la ventaja de haber sido ya validados (como el de la OIT), antes de conocer el perfil puntual del receptor de la formación para adaptarse a él.

En las estrategias de sostenibilidad de los negocios se trabajó dos aspectos. Por un lado, se promovió la creación de una red de asesores de negocios que continúe brindando asesoría a los negocios apoyados por el Proyecto, ya que actualmente no hay una red de servicios de desarrollo empresarial en Lima Sur. Si bien se buscó formar una con la relación fomentada entre los emprendedores y asesores, la idea no progresó. Por otro lado, se establecieron incentivos para que los emprendedores puedan recurrir a servicios de este tipo en espacios públicos (municipios) o en espacios privados (Cámara de Comercio de Lima, Cofide). En esta línea, el Proyecto realizó un taller de fortalecimiento de capacidades con el equipo de asesores con el objetivo de ampliar la red de servicios de desarrollo empresarial para emprendedores. Sin embargo, la idea tampoco fue implementada cabalmente.

Al respecto, es necesario precisar que el único municipio que trabaja el tema aún de manera incipiente es Villa El Salvador a través de su Gerencia de Desarrollo Económico.

Por esta razón, se sugieren las siguientes acciones para promover emprendimientos sostenibles.

- Se deben implementar estrategias de capacitación para emprendedores o vincularlos con entidades que puedan seguir fortaleciendo sus competencias, a través de los programas municipales o de los centros de desarrollo de emprendimientos. De acuerdo a la Global Entrepreneurship Monitor Perú 2012, los emprendimientos sostenibles en el tiempo son los establecidos por emprendedores con algún tipo de educación post secundaria, ya que ellos desean seguir especializándose (como en su mayoría lo hacen). En el componente, hay 75% de emprendedores con estudios técnico o universitarios;
- Apoyar talleres especializados en producción según el quehacer del negocio. Esta es una de las áreas que debe ser fortalecida constantemente en el sector productivo.
- Fomentar el desarrollo de ruedas de negocio de Lima Sur en Alianza con los gobiernos locales y los grupos empresariales formados por sector, en el afán de intercambiar experiencias, acceder a más clientes y generar nuevas propuestas de desarrollo desde los mismos empresarios.
- Fortalecer y consolidar la Red de emprendedores, teniendo como estrategias de acción lo mencionado líneas arriba.
- Formar redes de articulación comercial entre los emprendedores. Actualmente trabajan en conjunto, son proveedores e intercambian experiencias.
- Existe una Red Innova Perú, espacio formal de intercambio de información entre emprendedores, el cual debe ser fortalecido y consolidado.
- Se debe establecer una estrategia de consolidación de una red de emprendedores en alianza con otros actores como la entidad privada (Asociación UNACEM) y los gobiernos locales, con la finalidad de asegurar la sostenibilidad de los emprendimientos.

e. Acompañamiento en el proceso de implementación y fortalecimiento del emprendimiento. Rol de la familia

En el componente Emprendimiento, tal como sucedió en Empleabilidad, se fomentó el involucramiento y acompañamiento por parte de la familia (padres o cónyuges) como soporte y apoyo de los jóvenes. Esa fue una variable clave desde el perfil de selección. Seguidamente, los jóvenes emprendedores ganadores del Concurso de Planes de Negocio

con un negocio por implementar y un familiar (padre, madre o cónyuge), suscribieron en conjunto con el director del Proyecto, un acta de compromiso para la implementación del Plan de Negocio.

En el acta, la familia del joven emprendedor adoptó los siguientes compromisos:

- Brindar todas las condiciones necesarias para que el joven emprendedor pueda poner en marcha su plan de negocio (ya sea el inicio o el fortalecimiento del negocio propio).
- Brindar las condiciones necesarias para que el joven emprendedor participe de todas las sesiones de asesoría programadas.
- Acompañar todo el proceso de implementación del plan de negocio, motivando al joven emprendedor para que pueda gestionar su propio emprendimiento, mediante la aplicación de los conocimientos adquiridos previamente en los talleres de capacitación.
- Participar de las reuniones convocadas por los responsables del Proyecto durante su ejecución.
- Brindar las condiciones necesarias para que el joven emprendedor pueda participar de las actividades de responsabilidad social previstas en el Proyecto.

En los focus group los familiares han reconocido los avances de sus hijos o parejas en lo que se refiere a la implementación y manejo de sus negocios. En muchos casos, se atribuye a la familia haber contribuido a impulsar a los jóvenes a tomar la decisión de entrar al Proyecto y emprender su propia empresa.

Hasta el punto que hemos llegado, estamos muy satisfechos, porque hemos avanzado bastante. Nosotros no teníamos el negocio, éramos estudiantes, pero ahora tenemos un negocio de metal mecánica, fabricamos estructuras metálicas. Antes mi esposo trabajaba para otras personas, no teníamos un negocio propio. Ahora ya formamos el negocio y damos el servicio nosotros mismos.
Familiares de emprendedores 2013

Los familiares tienen sentimientos de orgullo por los logros de los emprendedores, pues ellos fueron testigos de su crecimiento personal y de la empresa. Asimismo, reconocen que las relaciones de familia mejoraron y se fortalecieron trabajando por un objetivo común.

Antes del proyecto, con mi esposo siempre manejábamos el negocio, pero teníamos algunos percances. Todo lo que yo aprendía lo compartía con mi esposo. Le decía que estábamos haciendo esto mal, que había que corregir tal y tal y me escuchaba. Nosotros mismos como pareja hemos mejorado, porque el negocio va bien.
Emprendedores 2013

Por su parte, los emprendedores reconocieron el apoyo brindado por sus familiares y expresaron su gratitud por todo lo recibido.

Los casados/convivientes compartieron lo aprendido por el emprendedor participante del Proyecto. Al estar encargados de la empresa, ellos accedieron a valiosa información. Según refieren, uno fue soporte del otro, incluso en aquellos momentos en que han dudado de continuar, dadas las dificultades para la implementación de la empresa o el temor al riesgo de dejar su empleo dependiente, con ingreso fijo para la familia.

Los padres y la familia en general son reconocidos por el soporte que brindaron a través del afecto y apoyo moral, sobre todo en aquellos momentos de tensión en los que los nuevos emprendedores pensaron abandonar su proyecto. También se le reconoce por su apoyo material al becario, pues ello se considera una muestra de confianza en el negocio emprendido.

***En mi caso, mi familia quiere invertir su plata para seguir implementando más cosas. Yo les digo que avancemos con tranquilidad, poco a poco, pero ellos me dicen: “¡Hay que meterle más plata!”.
Emprendedores 2013***

El apoyo de la familia se manifestó también a través del cuidado de los hijos durante las capacitaciones o asesorías. Ello demandó en algunos casos la solicitud de permiso en sus centros de trabajo para regresar más temprano a casa. Puntualmente, los padres expresaron estar pendientes de los hijos emprendedores; no solo animándolos a seguir adelante con su proyecto, sino también con ayuda concreta como: atención del negocio al momento de las capacitaciones, ceder espacios de su vivienda para el local de la tienda, etc. Todo ello como muestra de su acompañamiento en la puesta en marcha (o continuación) de las empresas de sus hijos.

***Ella me preguntó: “Mamá, tú que estás más en la casa me vas a apoyar en los momentos en que voy a comprar o salgo a una reunión”. Yo le dije que sí, que yo la apoyaba en todo. “Solo déjame los precios de la tienda y yo te puedo ayudar en la venta”
Familiares de emprendedores 2013***

Los familiares atribuyeron al Proyecto los cambios positivos de los emprendedores, no solo a nivel de asunción de responsabilidad y mayor compromiso con su empresa, sino también de la voluntad para afrontar las dificultades y seguir adelante.

***A ella le faltaba un poco el tema de organización y ahora la veo más organizada. Así de sencillo. Para mí es un 100% de éxito, porque el negocio iba más o menos, pero ahora está más ordenada, ahora sabe”.
Familia de emprendedores 2013***

***Ella tenía su negocio hace tiempo y yo veía que le faltaba bastante organización. Sobre todo el tema de los contadores, de los asesores. (Antes) Ella empleaba la banca cero, dinero en caja, salía y entraba y no había ningún control. Ahora sí hay control y las cosas le salen bien. Incluso está pensando en realizar una ampliación, variar un poco el negocio. Ella traía ropa de niños de EE.UU., ahora quiere traer ropa de mujer de España para ir variando.
Familia de emprendedores 2013***

Por todo ello, el involucramiento de la familia resultó de suma importancia. No solo porque en sí mismos constituyen un núcleo de soporte emocional relevante, sino porque en muchos casos son también co protagonistas en la empresa, en la gestión del negocio o como empleados. En la misma línea, se puede mencionar el apoyo que se brindó al emprendedor/a para cumplir sus roles en la familia. En otras palabras, el Proyecto contribuyó a incorporar (o consolidar) a la familia en el negocio.

Finalmente, al igual que los emprendedores, sus familiares temen que ya no puedan contar con el asesoramiento empresarial, ahora que ya implementaron un negocio, invirtieron y asumieron riesgos.

***Yo tengo miedo de que los asesores se vayan y se descontrolen el tema.
Familiares de emprendedores 2013***

f. Talleres transversales en gestión e igualdad de género

En un inicio se pensaba realizar la formación y el desarrollo de habilidades sociales en los jóvenes emprendedores, pero luego se decidió centrar la actividad en la sensibilización y capacitación en igualdad de género.

Se organizaron talleres transversales en gestión empresarial: formalización empresarial, educación financiera, gestión de empresas familiares, innovación (laboratorio empresarial) y 5 eses japonesas.

Debido al perfil del emprendedor beneficiario, se buscó continuar el fortalecimiento de sus competencias emprendedoras y dotarlos de más herramientas de gestión. Por otro lado, se establecieron alianzas con instituciones del sector público y privado con el fin de contactar a los emprendedores beneficiarios con las plataformas de servicios públicos privadas. Ello se concibió como una estrategia de sostenibilidad y de articulación de los emprendedores a los Servicios de Desarrollo Empresarial- SDE.

Se dictaron cinco talleres en alianza con el Ministerio de la Producción, Financiera Proempresa, Cámara de Comercio de Lima, Young Americas Business Trust y un especialista en gestión de calidad. En estas reuniones se informó acerca de formalización empresarial, cultura financiera, gestión de empresas familiares, importancia de innovar en las Mypes (Laboratorio Empresarial de Innovación) e importancia de aplicar herramientas de orden en las organizaciones, como las 5 eses japonesas. Los talleres se realizaron durante los meses en los cuales se implementó el plan de mejora o cambio. Fueron charlas de libre ingreso, sin costo alguno.

TABLA N° 7 | CONTENIDO DE TALLERES TRANSVERSALES

CHARLA	CONTENIDO	ENTIDAD
FORMALIZACIÓN EMPRESARIAL	- Orientación sobre el proceso de formalización. - Aprenden a conocer las diferentes modalidades para formalizar una Mype. - Aprender a definir la modalidad Mype que se ajusta a la necesidad de su negocio	MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN
CULTURA FINANCIERA	- Gestión del recurso financiero con las familias. - Estrategias de marketing. - Consideraciones de inversión al exportar e importar. - Acceso al crédito, implicancia de pagar puntualmente y las consecuencias de las moras.	FINANCIERA PROEMPRESA
GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES	- Dirección y control de un negocio familiar. - Importancia de fortalecer capacidades y habilidades de los miembros de las familias a través de programas regulares de formación. - Apostar por el asesoramiento externo para la mejora en los resultados del negocio.	CÁMARA DE COMERCIO DE LIMA
LABORATORIO EMPRESARIAL DE INNOVACIÓN	- Competitividad empresarial a través del diseño y gestión de entornos y procesos de innovación en proyectos empresariales. - La innovación como elemento indispensable para mejorar el emprendedurismo y la empleabilidad de los jóvenes.	El Young Américas Business Trust (YABT), la Organización de los Estados Americanos (OEA) y Asociación UNACEM, con el apoyo de la Agencia Israelí de Cooperación Internacional para el Desarrollo (MASHAV).

5 ESES JAPONESAS	Taller introductorio a la 5 eses japonesas, espacio en el que se trabajó de manera lúdica la importancia del: - Descarte: retirar del área o estación de trabajo todos aquellos elementos que no son necesarios para realizar nuestra labor, ya sea en áreas de producción o en áreas administrativas - Organización: retirar del área o estación de trabajo todos aquellos elementos que no son necesarios para realizar nuestra labor, ya sea en áreas de producción o en áreas administrativas. - Limpieza: jornada de limpieza profunda en todas las áreas o ambientes de trabajo de la empresa. - Higiene: generar condiciones favorables (físicas y psicológicas) para la salud de todos los miembros de la empresa. - Mantener el orden: preparar a todos en la empresa para respetar y cumplir los acuerdos establecidos en consenso.	Especialista en gestión de calidad y productividad con certificación SEBRAE – BRASIL, para la implementación de planes de gestión y calidad en las MYPES.
------------------	--	---

Fuente: Proceso de Asesorías a Emprendedores Ganadores del Capital Semilla

Los talleres de sensibilización en igualdad de género (IG) fueron relevantes para promover un espacio de apertura y consideración de este aspecto. Tanto las mujeres como los varones valoraron de manera especial el taller, ya que pudieron expresarse frente a sus compañeros, recibir orientación, aclarar sus dudas y fortalecer su relación con sus compañeros del proyecto.

La realización de estos talleres tuvo el siguiente objetivo general:

- Sensibilizar a los participantes acerca del impacto de la aplicación del enfoque de género y del enfoque de derechos, en todos los roles que ejercen en sus vidas.

En los talleres se trabajaron temas básicos y de especialización. Los últimos, fueron incorporados en respuesta una reunión previa con los participantes, donde se abordaron casos de violencia en sus experiencias personales y laborales. Los temas fueron los siguientes:

- Temas básicos, para entender a qué se refiere el tema de género: 1. Género y enfoque de género y, 2. Relaciones y sistemas de género.
- Temas de especialización, para conocer los derechos y deberes, las manifestaciones de algunas formas de violencia, la manera de reconocerlas y las herramientas para defenderse de la violencia de género: 3. Violencia de género y, 4. Hostigamiento sexual laboral.

Los participantes culminaron los talleres sensibilizados y con una comprensión de la importancia y los cambios que puede generar en sus vidas la aplicación del enfoque de género. En los focus group, los comentarios de los emprendedores en general, fueron positivos. Ellos reconocieron aportes importantes en su desarrollo personal, además pudieron identificar y focalizarse en sus metas.

Nos hacían participar en dinámicas para poder sacar eso. Había que fijarse metas, ser persistente.
Emprendedores 2013

Manifestaron que en su experiencia cotidiana de emprendimiento no percibían diferencias en las oportunidades, en varones y mujeres. Creían más bien que eso dependía de la capacidad de cada uno de ellos para emprender sus negocios.

En contraposición, entre los familiares de los emprendedores, algunas mujeres percibían que tenían condiciones menos favorables que los varones. Ellas, además de asumir su rol de trabajadoras fuera de casa, tenían que cumplir con las tareas del hogar y los hijos, lo cual recargaba sus jornadas diarias.

Un aspecto vinculado al desarrollo del componente es precisamente el comportamiento de las mujeres a lo largo de todo el proceso de capacitación y emprendimiento. Hubo emprendedoras que eran jefas de hogar con y sin hijos y otras eran parejas con hijos. En algunos casos, los familiares (madres, hermanas, pareja) apoyaron a las emprendedoras con el cuidado de los hijos o con el mismo negocio. En otros casos, la participación de los familiares fue más irregular. También se presentaron casos de emprendedoras embarazadas en el periodo de capacitación y de implementación del negocio nuevo, lo que se constituyó en un riesgo latente para el despegue de los negocios. Ello debido a que cumplir con los cuidados de un embarazo y los roles de madre, casi siempre, impedían dedicarse al negocio como se requería.

g. Actividades de retorno a la comunidad

A través de las actividades de retorno a la comunidad, el proyecto promovió el compromiso de los jóvenes beneficiarios con el desarrollo de su comunidad, como una manera de retribuir socialmente los beneficios recibidos.

En el componente de Emprendimiento, se dictó el Taller de Retorno a la Comunidad como parte del proceso de consolidación de las competencias emprendedoras y promoción de negocios sostenibles. El taller se centró en la acción de reciclaje de residuos sólidos. Se capacitó y exhortó a los emprendedores a instaurar la práctica de reciclaje de los productos empleados para sus negocios, en el marco de los lineamientos de la Responsabilidad Social Empresarial.

Esta actividad fue voluntaria. De los 62 jóvenes emprendedores solo 18 (22.6%) implementaron esta actividad en sus negocios. Con esta actividad no solo se sensibilizó a los emprendedores, sino también se logró concientizarlos sobre la importancia del cuidado del medio ambiente y del buen uso, reúso y reciclaje de sus insumos. Algunos emprendedores incluso llegaron a realizar campañas de sensibilización con sus clientes o proveedores.

La relación de las empresas que realizaron alguna actividad de retorno ligada al reciclaje se muestra en la siguiente tabla:

TABLA N° 8 | EMPRESAS QUE IMPLEMENTARON ACTIVIDADES DE RETORNO A LA COMUNIDAD

DISTRITO	EMPRESAS	MATERIALES
VMT	Arte Kim Regalos & Flores	Papel y cartón
	Kidsplanet	Plástico
	Manjarez	Cartón, papel, plástico y metal
	Navilú "Todo para una mujer"	Papel
	Poppysmic	Cartón y metal
	Critzantela Boutique	Papel y plástico
	T-PROVO-K	Papel y plástico
	Kasaoke	Papel y plástico
	Waiter Jobs	Papel
VES	F&K Delicias Caseras	Cartón, metal y plástico
	Angela Atelier	Papel
	Emanna Estudio Gráfico EIRL	Cartón, papel y plástico
	Frutica	Cartón y plástico
	I Love Recycling	Papel, plástico, cartón, tela
SJM	Punto Bar	Plástico
	AC & M Digital File Service S.A.C.	Papel y vidrio
	Polarizados "El Sapo"	Papel, plástico y vidrio
Chorrillos	Underground Team	Cartón y metal

Fuente: Proceso de Asesorías a Emprendedores Ganadores del Capital Semilla

2.10 GESTIÓN DEL PROYECTO

a. Flexibilidad y mejora continua

- Las reuniones del Comité de Gestión sirvieron, no solo como espacios de evaluación sino de retroalimentación y planteamiento de propuestas de ajuste, fomentando de forma muy natural la mejora continua. El equipo operativo que tenía experiencia previa en el tema tuvo libertad para ir ajustando las grandes líneas establecidas inicialmente en el PIP (el qué) a estrategias (el cómo), y actividades más concretas. El comité estuvo a la escucha facilitando respuestas ágiles.
- Lo anterior se expresó en el replanteamiento oportuno de la planificación, la metodología y el presupuesto. Incluso, se modificó sustantivamente el monto que era asignado a cada componente, lo cual no es usual, luego de constatar al inicio del proceso las características de la zona (proporción menor de gente interesada en emprendimiento en comparación con otras zonas de Lima como el cono norte). Así, se destinaron más fondos a Empleabilidad y se modificaron también las metas de cada componente. Podría decirse que “el proyecto se reinventó en el camino” en favor de los beneficiarios y de la eficiencia del proceso.
- Al planteamiento inicial del proyecto elaborado en gabinete (2010), le siguió una fase de validación de sus propuestas operativas y presupuestales (2012), que continuó hasta la misma ejecución del presupuesto. Con ello se iba realizando un constante sinceramiento de sus estrategias, acciones y metas, así como del presupuesto. El componente Emprendimiento fue el que sufrió más cambios, no solo se adaptó la estrategia (perfil del beneficiario, monto del capital semilla, perfil y contenido de las asesorías y acompañamiento) al ámbito de acción, sino que sus tiempos de ejecución se acortaron.
- Los socios también mostraron gran capacidad de ajuste, al realizar cambios que implicaban nuevas capacidades, reorganización de equipos y ejecución de nuevas actividades. Ellos realizaron estos cambios con compromiso y buena disposición. Pero no siempre las decisiones fueron sencillas, algunas veces se cancelaron determinadas actividades hito debido a que se debieron reforzar algunas capacidades claves, por ejemplo, el reforzamiento en el tema de manejo de costos de los emprendedores.
- Según miembros del Comité de Gestión, esta flexibilidad permitió un ajuste significativo del componente Emprendimiento y fue posible no solo por la capacidad del equipo del Proyecto y la experiencia de los miembros del propio Comité, sino también, en palabras de un miembro del Comité de Gestión, “por el excelente entendimiento que había entre los miembros”.

b. Relacionamiento y Participación

- Beneficiarios. Resalta que dentro de los elementos empleados como insumos para plantear las necesidades de ajustes, se haya considerado la opinión y preferencias de los beneficiarios (becarios, emprendedores y familiares), las cuales fueron recogidas y transmitidas por el equipo de campo. Así se plantearon modificaciones y aportes a las propuestas operativas de los componentes elaborados por consultores para una mejor adaptación al perfil del beneficiario. Esto demostró la capacidad de reacción del equipo y la apertura en los socios.
 - Instituciones Educativas. Se trabajó continuamente retroalimentando su trabajo y solicitando información sobre el desempeño de los beneficiarios. Más allá de estos ajustes en el proceso, la relación ha sido estrecha y enriquecedora,
-

con matices por institución. La experiencia y los resultados del Proyecto fueron percibidos como satisfactorios y los directivos se sintieron honrados de haber participado. Cabe mencionar, que dos instituciones educativas han incorporado elementos del sistema de seguimiento a los beneficiarios del proyecto a la práctica cotidiana con sus estudiantes. Se identificó que no es suficiente ofrecer un contenido bueno en la clase, sino que también resulta potenciador de los resultados académicos un acompañamiento emocional al joven. Que sienta que alguien se interesa por su experiencia, resultados, y que puede expresarlo en una relación de confianza. Algunas instituciones mantienen el ánimo por seguir involucradas a experiencias semejantes y están evaluando entregar becas totales o parciales a jóvenes del Proyecto. Esto permitirá a los estudiantes continuar estudios y obtener una carrera técnica, debido a que han identificado el cambio que ha significado el Proyecto en la vida de los beneficiarios.

- **Socios.** Desde un inicio estuvieron involucrados y comprometidos con el éxito del proyecto, aportando desde sus propias experiencias. UNACEM cedió en uso uno de sus módulos para que opere como oficina del proyecto, facilitando la implementación del proyecto en la zona y reduciendo los costos de desplazamiento del equipo como de los beneficiarios. Asimismo, la ubicación en la zona de influencia, reforzó en los beneficiarios la vinculación del proyecto con la buena imagen de la empresa UNACEM.
- **Embajada de Canadá.** Participó en los momentos de balances y ajustes. Desde la cooperación contribuyó con su bagaje metodológico. Estuvo también muy presente en los grandes hitos del proyecto, como la entrega del capital semilla o de las certificaciones.
- **Instituciones y organizaciones locales** (IST, cetpros, comedores populares, iglesias, universidades, ONGs). Todos ellos fueron convocados para presentarles el proyecto y solicitar su apoyo en la difusión de la experiencia a la mayor cantidad de jóvenes de la zona de intervención. Ellos mostraron apertura y colaboración para convocar charlas informativas y ser agentes de difusión.
- **Gobiernos locales.** Desde la etapa de promoción se buscó involucrar las gerencias de Desarrollo Económico (GDE) y secretarías de Juventudes como aliados para la difusión del Proyecto, entre los jóvenes de su distrito. Posteriormente, en el caso del Componente 1 la mayor articulación se dio con las Bolsas de Empleo, para la etapa de inserción laboral y promoción de registro de los egresados en sus propios servicios locales. En el caso del Componente 2, fue a través de las GDE y la articulación a la plataforma de SDE en los casos en que estos son servicios activos. La respuesta de los gobiernos locales ha sido heterogénea, variando según el tipo de servicios disponible.

c. Equipo del Proyecto. Equipo técnico, especialistas tutores, asesoras laborales y asesores de emprendimiento

- La participación de un equipo de profesionales con experiencias diversas y apertura generó una sinergia de saberes en beneficio del Proyecto. Este equipo participó en el diseño, implementación, monitoreo y evaluación. Así como hubo personas que habían trabajado proyectos similares y conocían del tema a profundidad, también hubo miradas nuevas que podían notar detalles que en otras circunstancias pasarían desapercibidos, cuando en realidad requerían mayor atención o precisión.
- El monitoreo constante y la evaluación disciplinada y rigurosa por parte del equipo fueron aspectos centrales para el éxito del Proyecto. Este mecanismo permitió generar lecciones aprendidas en el proceso, las cuales han sido oportunamente aprovechadas en la ejecución del proyecto.

- El equipo del Proyecto se distinguió por su disposición a plantear alternativas de solución, cuando se presentaban contratiempos o cuellos de botella. Por ejemplo, el cambio de estrategia en la difusión de las primeras convocatorias que fueron poco exitosas. En este caso se optó por realizar una difusión más cercana a la población objetivo del proyecto. Se involucró a las organizaciones de base y líderes de la zona, se repartió volantes y propagandas, se colocaron afiches en espacios recorridos por jóvenes y adultos. En esta etapa, los jóvenes organizados validaron los medios y las estrategias de difusión.
 - El aporte y liderazgo de las psicólogas (coordinadora y responsables de los componentes) contribuyeron al éxito del proyecto. A diferencia de otros programas, el lado humano de los beneficiarios (becarios o emprendedores) fue considerado a nivel de comportamiento, actitudes y expectativas. La estrategia eje del proyecto, es decir, la motivación y el acompañamiento a los beneficiarios, fue en buena parte aporte de estas profesionales. Esta estrategia se replicó en los equipos, que incorporaron profesionales que no solo tuvieran las competencias técnicas, sino también actitudes de empatía, de predisposición al trabajo en gestión social y trabajo con jóvenes.
 - La relevancia del acompañamiento al becario y emprendedor fueron resaltantes; el proyecto promovió cambios en la vida del beneficiario. El lazo establecido con los tutores y asesores fue decisivo para sobrellevar y asumir los cambios, estudiar o manejar un negocio, sobre todo para aquellas familias sin historia en estos procesos.
 - Si bien el perfil de los tutores del equipo funcionó, el hecho de que fueran pares de la población beneficiaria tuvo aristas positivas y negativas. Que sean jóvenes facilitó el establecimiento de relaciones de confianza y cotidianidad; pero a su vez, dificultó en algunos casos que se mantenga una relación de respeto y admiración, sobre todo para las jóvenes tutoras. Por otro lado, se requiere de madurez y compromiso para acompañar a los jóvenes, y no abandonarlos en medio del proceso (tal como sucedió con algunos jóvenes voluntarios).
 - Hubo casos en los cuales los tutores, ante la demanda familiar, terminaban siendo consejeros de toda la familia. Esto sucedió sobre todo en familias donde la mujer asumía los roles de padre y madre o en familias que eran disfuncionales (problemas de alcoholismo de algún familiar). La disposición de apoyar no solo al joven fue importante, ya que ayudar (o estabilizar) a la familia significaba indirectamente dar un soporte al beneficiario. No obstante, es necesario evaluar el costo de este esfuerzo, para el tutor y el proyecto, así como la preparación del tutor para afrontar esta responsabilidad con la familia.
 - Los familiares reconocen el esfuerzo del proyecto por acompañar a los beneficiarios, visitarlos en sus viviendas y estar cerca. Pero también hay algunos que consideran necesario disponer de más herramientas para apoyarlos. Se deberá evaluar si la relación con los familiares se debe sustentar básicamente en la labor de los tutores y asesores, cuando no se dispone de más espacios para interactuar con los familiares y reflexionar sobre sus nuevos retos como familia.
 - En cuanto a las asesoras laborales, su aporte en la etapa de inserción laboral fue significativo. Ellas participaron en las etapas previas del proyecto y en los talleres de habilidades personales y sociales. Incentivar a los becarios a inscribirse en bolsas de trabajo (municipales, virtuales), asistir a ferias laborales y brindarles acompañamiento, incluso en las entrevistas, fue muy apreciado como soporte emocional para jóvenes con poca experiencia en estos avatares. Se percibió cambios no solo en la elaboración de un currículum vitae (usar direcciones de correo electrónico serias), sino en la confianza para enfrentar entrevistas y situaciones laborales.
 - La labor de los asesores de emprendimiento también fue muy apreciada. Se entablaron relaciones de confianza que permitían intercambiar ideas acerca de la mejora de sus planteamientos. Un aspecto vital fue considerar al emprendedor como un asesorado con capacidades, pues su experiencia en el rubro del negocio muchas veces era mayor a la del asesor, sobre todo en el caso de los junior. La complementariedad fue vital: los asesores senior
-

apoyaban en los temas más complejos por su experiencia y los junior brindaban continuidad a las orientaciones indicadas por el senior. Este equipo tenía reuniones internas en las cuales los junior transmitían todas las inquietudes recogidas semanalmente y los senior a modo de coach brindaban las pautas. Los emprendedores manifestaron que los asesores carecían de conocimientos en varios de los rubros implementados en emprendimientos. Mencionan, por ejemplo, que sus aportes eran muy generales y no brindaban una asesoría puntual en la producción. Sin embargo, muestran preocupación ante la posibilidad de que las asesorías no continúen.

- Las experiencias referidas acerca de la participación de algunos tutores como mediadores en los problemas de algunas familias de los beneficiarios, deberían ser reconsideradas; no solo desde la perspectiva de si les compete o no en su rol como tutores, sino también pensando en qué medida están capacitados para realizar una intervención de este tipo con un afrontamiento adecuado y no solo motivados por buena voluntad. Considerando la necesidad de un entorno familiar (medianamente) saludable para los beneficiarios y las experiencias reiteradas de demandas de consejería se hace necesario evaluar la posibilidad de disponer de espacios adecuados de orientación a cargo de psicólogos senior o coach, o en su defecto derivarlos a profesionales de centros de salud más cercanos.
-

III. RESULTADOS

1.1 RESULTADOS/ LOGROS DEL PROYECTO

a. Empleabilidad

En el componente de Empleabilidad, se obtuvieron los siguientes resultados:

- 1.535 jóvenes residentes en los distritos de San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo, Villa El Salvador, Pachacamac y Lurín postularon o se inscribieron al componente de Empleabilidad del Proyecto.
 - En la primera convocatoria, 384 accedieron al programa de carreras técnicas u ocupacionales de alta demanda. De ellos solo 27 desistieron (7.03%). Es decir, 357 jóvenes continuaron su capacitación (92.97% de los matriculados).
 - En la segunda convocatoria, 172 accedieron al programa de carreras técnicas u ocupacionales de alta demanda; de ellos 16 desistieron (9.3% de los matriculados). Es decir, 156 jóvenes continuaron su capacitación (90.7% de los matriculados).
 - En general, en todo el componente, 556 jóvenes accedieron a carreras técnicas de alta demanda en instituciones prestigiosas al matricularse en los cursos de capacitación ofrecidos.
 - En general, en todo el componente, desertaron 43 jóvenes (incluyendo retirados por la institución o por abandono del curso), lo que represento el 7.73% de todos los matriculados. Este porcentaje representa una baja tasa de deserción en comparación con proyectos similares (tasas promedio, 12%).
 - En general, en todo el componente, 513 becarios continuaron con la capacitación (92.27% del total de matriculados).
 - Se lograron alianzas y compromiso adicional de instituciones educativas prestigiosas: Senati, Tecsup, Cepeban, IPAE, D'Gallia.
 - En promedio, 60% jóvenes fortalecieron sus habilidades profesionales, personales y para la búsqueda de empleo.
 - Del total de jóvenes egresados en la primera convocatoria (354), más del 70% tiene un empleo formal relacionado a la capacitación. En este caso es interesante mencionar que un pequeño grupo de jóvenes todavía no se ha insertado al mercado, debido a que sus familias optaron por seguir apoyándolos con sus estudios. Los datos de la segunda
-

convocatoria no se han podido incluir en el informe de sistematización, pues las fechas de fin de curso estuvieron programadas a partir del 31 de julio de 2014.

b. Emprendimiento

En el componente de Emprendimiento, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Se inscribieron 284 postulantes.
- Cerca de 158 jóvenes fueron capacitados en el diseño de su Plan de Negocio. De este modo se fortalecieron las capacidades emprendedoras en la zona.
- 93 jóvenes fueron capacitados y formularon su Plan de Negocios.
- Se entregó capital semilla a 62 jóvenes emprendedores.
- Se otorgó capital semilla por un monto de S/. 273,300 a 62 emprendedores (promedio individual: S/.4.408). Esta primera inversión se ha ido capitalizando, pues los emprendedores han continuado invirtiendo en sus propios negocios.
- Se elaboró 62 planes de mejora.
- El 97% de los emprendedores viene implementando sus negocios. En cuanto a sus ventas, a los cuatro meses de gestión del negocio, se identificó que todos habían superado sus ventas en casi siete veces más (respecto al primer mes). El sector de mayor crecimiento fue el comercio, seguido de producción y de servicios.
- Durante seis meses, hubo seguimiento cercano con servicio de asesoría especializada en gestión empresarial para todos los emprendedores.

1.2 RESULTADOS NO ESPERADOS

La implementación de los componentes del Proyecto permitió que se alcanzaran, en un gran nivel, los resultados planteados en la etapa inicial. Sin embargo, también hubo resultados no esperados, en el sentido de que no fueron previstos al momento de diseñar el Proyecto. Al margen de su naturaleza positiva o negativa, a continuación se muestran los resultados no esperados en cada componente.

a. Empleabilidad

- Algunos jóvenes, con el apoyo de sus familias, decidieron seguir su formación técnica y postergar su inserción laboral. En muchos casos, se trató de compromisos de varias familias que decidieron seguir invirtiendo en capacitación para sus hijos.
 - Algunos jóvenes pensaban invertir el dinero que ganaron en sus empleos (conseguidos gracias al proyecto) en la continuación de sus estudios.
 - Las instituciones educativas se mostraron satisfechas y honradas de haber participado en el proceso. Incluso manifestaron su disposición de seguir involucrados en experiencias semejantes y otorgar las becas ellas mismas.
 - Algunos jóvenes becarios comenzaron a trabajar en las propias instituciones educativas, como reconocimiento a su desempeño.
 - Las relaciones de amistad establecidas entre los jóvenes becarios y no becarios de las instituciones educativas implicó el conocimiento de otras realidades y en algunos casos su inserción en ellas. Esto les permitió ampliar sus alternativas de desarrollo, no solo laborales.
 - Algunos jóvenes, gracias a la formación recibida, lograron un ascenso en su posición dentro de las empresas en las que venían trabajando. Así incrementaron sus ingresos y ganaron reconocimiento.
-

- Gracias a su participación en el Proyecto, algunos jóvenes comenzaron a tener mejores relaciones con sus familias. En parte, porque los tutores destacaron su desempeño educativo en las visitas a sus hogares y también porque la propia familia apreció el esfuerzo que realizaban para aprovechar la oportunidad de estudiar.

b. Emprendimiento

- Se formó un grupo de consultores dispuestos a brindar servicios de asesoría de manera individual in house y seguir apostando por el desarrollo de los emprendedores del Proyecto.
 - Los jóvenes emprendedores ahora saben y valoran los servicios de desarrollo empresarial, a través de las asesorías que recibieron. Han experimentado el servicio de asesoramiento in house y están dispuestos a tomar este servicio.
 - Una idea que se planteó al inicio del Proyecto fue establecer alianzas o redes entre los emprendedores beneficiados. Pero la propuesta no se impulsó. Ahora, sin embargo, los emprendedores evalúan la posibilidad de constituir una plataforma desde la cual puedan contratar asesores al término del proyecto para seguir recibiendo asesorías.
 - Los familiares de los emprendedores consideraron que sus relaciones en el hogar mejoraron con el desarrollo de los negocios, pues al compartir, crece la confianza y disminuye la incertidumbre.
 - Los becarios y emprendedores señalaron que el acompañamiento ha sido en gran parte exitoso porque las psicólogas comprendían a la persona.
 - Los emprendedores, a pesar de haber iniciado sus operaciones y recibido capital semilla y acompañamiento durante seis meses, expresaron incertidumbre y temor ante la posibilidad de que el asesoramiento no continúe al finalizar el Proyecto. Ellos consideraron que estaban entrando en una etapa más compleja, pues tenían que enfrentar los retos de la producción, manejo de recursos humanos, comercialización y marketing.
-

IV. LECCIONES APRENDIDAS

1.3 NIVEL DE INNOVACIÓN EN RELACIÓN CON PROYECTOS SIMILARES

Diseño y enfoque de Proyecto

1. Trabajar con un enfoque holístico con los jóvenes implica abordar su carácter multidimensional, por ejemplo, en la educación productiva, el campo laboral, el entorno familiar y en el nivel emocional. También en el desarrollo de las habilidades duras y blandas: valores, autoestima, liderazgo, confianza, género. Esto permitió que se perciban como sujetos de su desarrollo, alcancen en gran medida sus metas y la tasa de deserción sea menor que en otras experiencias similares.
 2. La definición de metas de un proyecto parte de un conocimiento amplio de las condiciones del espacio sobre el que se va actuar. La definición de una meta a priori puede llevar a sobredimensionar o subestimar lo que se puede alcanzar. Es probable que en el diseño del PIP se haya presentado esta situación, al plantear un determinado tipo y número de emprendedores con quienes trabajar en la zona de Lima Sur. Sin embargo, fue posible realizar, sobre la marcha, los ajustes adecuados que posibilitaron conseguir resultados.
 3. Durante la implementación del proyecto, varias mujeres que normalmente cumplían diversos roles (estudiantes, trabajadora, madre soltera o esposa) enfrentaron diversas dificultades que les imposibilitaban seguir con constancia y tranquilidad los procesos exigidos en cada componente. Esta situación hubiera requerido una intervención puntual para brindarles herramientas o tal vez el acompañamiento debido para abordar este tipo de problemática. Las acciones del proyecto dirigidas a incorporar el enfoque de igualdad de género no fueron suficientes, pues debieron estar presentes en las diversas fases del proyecto y no en un determinado taller, que en esencia solo logra llamar la atención en algunos conocimientos.
-

Convocatoria

4. Una oferta educativa regular es atractiva para el joven, si responde a una demanda establecida y cuenta con certificación. Quizás, sin embargo, esto no sea suficiente y se requiere considerar otras variables como la vocación por la carrera o el grado de certificación ofrecido.
5. La estrategia de convocatoria fue clave para lograr la participación de los jóvenes, ya que estuvo respaldada por un conjunto de instituciones (socias y educativas) con reconocimiento y compromiso en el medio, en otros términos, con credibilidad institucional.
6. La focalización de un proyecto es crucial y los medios deben adaptarse a ella. Luego de dificultades en la convocatoria (específicamente en el componente de emprendimiento), el involucramiento de organizaciones de jóvenes aliados que trabajaba en el entorno facilitó la validación –ajuste– de la estrategia de comunicación y difusión. Sin embargo, en las siguientes fases, como en el caso de la capacitación, no fue tan adecuada (retos de ajuste con metodologías o cursos de capacitación).

Perfil

7. Cuando se arma un proceso de este tipo es importante la relación entre la variable edad, la estrategia y la metodología que se aplica. El Proyecto, en su segunda convocatoria, optó por no trabajar con el grupo más joven porque se consideró que estaban poco motivados para participar activamente del proceso de búsqueda de empleo. Ellos aún no tenían clara su visión de futuro o proyecto de vida. Esto no quiere decir que no se pueda trabajar con este grupo, sino que se requiere ajustar las estrategias para responder a sus características.
8. Hubo casos de un acompañamiento tutorial diferenciado, por ejemplo, cuando los tutores sostenían reuniones de mayor tiempo y la consejería abarcaba un contenido relacionado con el cuidado de los hijos, entre otros temas. Se aplicó desde la convocatoria inicial, sobretudo en el caso de las jóvenes mujeres madres y madres jefas de hogar, pues si no cuentan con una red de soporte familiar para asumir el costo de oportunidad de la capacitación o de su propio negocio, el riesgo de abandonar su proceso formativo, abandonar la búsqueda de empleo o abandonar su actividad productiva, puede ser muy alto. Pero se debe evaluar en qué medida esa tutoría diferenciada no se aleja de su objetivo principal y en qué medida está preparada para las nuevas tareas que asume.

Acompañamiento emocional y técnico

9. La mirada psicológica del proceso de cambio ha permitido poner énfasis sobre los aspectos de acompañamiento, no solo cognitivo sino también emocional–familiar. Así se logró que el joven se sienta reconocido y apoyado por su entorno inmediato, lo que facilitó la consecución de sus metas. Este énfasis se expresó a través de la tutoría–asesoría y los cursos de habilidades sociales. Esto se vio con mayor nitidez en el componente de empleabilidad. En el marco de lo anterior, el acompañamiento desde la tutoría y asesoría fue un soporte para esta nueva experiencia de los jóvenes, ya que se les exigía cambios de conducta, desarrollo de nuevas actitudes, motivación, perseverancia y capacidad de sobreponerse a los retos y desafíos propios de su entorno.
 10. Asimismo, constatamos que el acompañamiento de las familias a los jóvenes limitó el efecto de las variables que suelen llevar a la deserción. El apoyo familiar fue clave, sobre todo, en el caso de las jóvenes madres, mujeres jefas de hogar y familias disfuncionales. Si ellas no cuentan con una red de soporte familiar para asumir el costo de oportunidad de la capacitación o de su propio negocio, el riesgo de abandonar su proceso formativo, postergar la búsqueda de empleo o sostener su actividad productiva, puede ser muy alto.
 11. La relación con la oferta de la institución educativa requiere, además de tutores que opinen y recojan opinión de los becarios de la institución educativa y sus docentes, contar con un profesional más experimentado y especializado
-

en pedagogía que pueda retroalimentar a la Institución educativa sobre su oferta y suplir deficiencias educativas arrastradas por los becarios, con un apoyo pedagógico extra.

Emprendimiento

12. Los programas de formación deben partir de un conocimiento del público al que se dirigirán. No es suficiente que la metodología haya sido validada anteriormente en otros grupos, se debe evaluar la pertinencia de su aplicación estándar a un grupo puntual. De este modo se evitará el desconcierto que se genera en el participante al sentir que no comprende la metodología o no le encuentra utilidad. Tampoco será necesario recurrir a sobrecostos para cubrir, con otras formaciones, los vacíos dejados por la primera.

13. El trabajo con emprendedores demanda responder a la particularidad de cada uno de ellos, sobre todo, si se tiene en cuenta que la mayoría proviene de una formación escolar precaria. Por ello, la asesoría in house, a través de asesores junior y senior, se presentó como una estrategia muy pertinente, luego de constatar que el curso estándar de la OIT (GIN e ISUN) era muy complejo (teórico) para la mayoría y el conocimiento se diluía cuando era impartido de modo tan espaciado.

Siguiendo la lógica de la necesidad de responder a la particularidad de los emprendimientos, la asesoría in house, partió de un diagnóstico por emprendimiento y su respectivo plan de mejora. Sin embargo, el tiempo de acompañamiento cubrió solo las fases del diseño, lanzamiento e inicios de la producción. Lamentablemente, la fase de comercialización se quedó sin asesoría. Situación que se explica, en alguna medida, porque el tiempo fue menor al planeado, por los cambios de estrategia y lo tarde que se otorgó el capital semilla.

14. El cierre del proceso en Emprendimiento no se ha dado aún. No se conoce con precisión cuáles serán los siguientes pasos, lo cual dificulta el proceso de sostenibilidad de este componente. Algunas acciones planteadas en el perfil original del proyecto se han desestimado, en parte, por la disponibilidad de recursos del proyecto o por que se priorizaron otras acciones. Los emprendedores ya han iniciado sus negocios y están en sus primeros meses de funcionamiento o de relanzamiento. Sin embargo, la nueva etapa a la que ingresan supone nuevos retos, y no contar con asesoramiento significa un peligro para la inversión realizada. Este temor se presenta tanto en los socios y equipo del proyecto, como en los mismos emprendedores. Mientras tanto se evalúan alternativas como fortalecer un mercado de asesores in house, integrarse a una plataforma de asesorías privada (Cámara de Comercio, Cofide) o pública (Produce, Municipalidad de Villa El Salvador, la más interesada), crear una plataforma por los mismos emprendedores, etc.

Empleabilidad

16. Una situación similar encontramos en el componente Empleabilidad, donde se asume que los becarios que consiguieron empleo ya lograron la meta, sin tomar en cuenta que están todavía en una fase nueva, que posiblemente implicará pronto una nueva búsqueda de empleo o nuevos estudios.

1.4 EFICIENCIA Y EFICACIA DEL PROYECTO

1. Considerando que el proyecto está en proceso de cierre, en este punto hemos seleccionado dos criterios. Uno es el costo- beneficio, es decir, el costo promedio por beneficiario, que se consigue dividiendo el monto total del proyecto entre el número de beneficiarios.

- A nivel del Proyecto, el costo ha sido de S/. 6.000.00 por beneficiario (becarios y emprendedores). Este monto considera tanto la formación, la asesoría/tutoría, los costos de funcionamiento proyecto y el capital semilla para los emprendedores.
 - En Empleabilidad, el costo por becario ha sido de S/. 4,900.00, cifra que incluye los costos de la tutoría y del proyecto en general. Si consideramos únicamente el costo de las becas, el costo de los estudios fue de S/.3,500.00, en promedio, por becario.
 - En Emprendimiento, el costo por emprendedor ha sido de S/. 5,900.00, considerando el costo de formación, asesoría y costos generales del proyecto; mientras que el costo por capital semilla ha sido de S/. 4,950.00, en promedio. En consecuencia, el costo total de formación, tutoría, gastos generales, además del otorgamiento del capital semilla por emprendedor, ha sido de S/. 10,850.00. Cabe destacar que, a diferencia de otros proyectos, se ha otorgado un capital semilla que lo hace innovador y pertinente a la realidad de los beneficiarios. Como se sabe, ellos requieren recursos para montar un negocio con algunos elementos mínimos que le permitan superar la fase de lanzamiento del producto.
2. El segundo criterio es el nivel de deserción, es decir, porcentaje de jóvenes que abandonaron el proceso. En la sistematización observamos que la concepción y el abordaje del modelo de intervención fueron claves para que se presente una baja deserción de los jóvenes beneficiarios del proyecto. Específicamente, la participación de la familia, el rol de tutoría, y sentido de pertenencia, fortalecieron los lazos de los jóvenes en los compromisos que asumieron con el proyecto, su familia y ellos mismos. Estos aspectos fueron incorporados intencionalmente, ya que las lecciones aprendidas de otros procesos demostraron que la falta de apoyo familiar y acompañamiento eran limitantes serias que conducía a la alta deserción.
 - A nivel de todo el Proyecto, se halla una tasa de deserción de 24%.
 - En Empleabilidad (fase de formación) se logró un 7%. En otros proyectos las tasas de deserción fueron más altas: 12% en promedio.
 - En emprendimiento (fase de formación) se registró 41%, nivel cercano al conseguido por otros proyectos similares. Este porcentaje, aun siendo alto, está en la media de otros proyectos con formación para emprendedores. Ello se debe, probablemente, a que las exigencias del negocio les dificulta asistir a programas de formación de manera constante.
 3. La concepción y abordaje del modelo de intervención fue clave para que exista una baja tasa de deserción de los y las jóvenes beneficiarias del proyecto.
 4. El hecho de que el Proyecto haya sido promovido por una entidad conocida y reconocida por su credibilidad en la zona, como es Asociación UNACEM, que optó por trabajar y otorgar becas en instituciones educativas reconocidas y valoradas por los propios jóvenes, facilitó el posicionamiento inicial, la convocatoria y la implementación del Proyecto. Sobre todo en un mercado de servicios educativos poco formales al que acceden los jóvenes de escasos recursos que viven en la periferia de la ciudad (en este caso, la zona sur de Lima). En cada fase del proceso se buscó mantener este nivel de credibilidad mediante un desempeño profesional serio que preservara el posicionamiento.
 5. Fue importante para el Proyecto que las instituciones educativas permitan a los jóvenes acceder a carreras modulares de rápida certificación. Por un lado, facilitó una inserción temprana de los jóvenes al mercado laboral; y por otro, permitió que los interesados puedan continuar estudios en niveles más avanzados con sus propios medios económicos.
 6. La visibilidad y transparencia permanente de las acciones y logros obtenidos por el Proyecto mediante las TIC, utilizadas con mucha destreza por los jóvenes, constituyen un mecanismo relevante de intercambio entre los que participaron de esta experiencia. Esta es una forma de difundir “referentes positivos” para acercarlos a sus objetivos personales, así como de construcción permanente de la credibilidad del proyecto y los socios.
-

1.5 APRENDIZAJES. GENERACIÓN DE NUEVAS CAPACIDADES EN LOS GRUPOS DE INTERÉS DEL PROYECTO

7. La buena relación con los cofinancistas y socios, genera una buena sinergia para debatir y enriquecer los enfoques y herramientas de cada uno. También para plantear consensualmente ajustes al proceso.
8. Las familias, por su relación con los tutores, han reforzado su rol de guía y soporte de sus hijos/pareja. Ellas fomentaron el estudio y el compromiso al brindarles facilidades de tiempo, espacio para el estudio y negocio, entre otros. Todo esto redundó en un mejor relacionamiento entre familia y beneficiario.
9. La articulación con instituciones y plataformas de servicios locales permanentes permite contribuir a la continuidad de los procesos.

1.6 APORTES AL DESARROLLO LOCAL

10. El enfoque holístico ha contribuido a formar capacidades en los jóvenes. Los ha hecho conscientes de que los beneficios de haber participado en el Proyecto deben ser también retribuidos solidariamente a su comunidad. Ellos son sujetos que tienen que ir aprendiendo y reconociendo que son parte de un colectivo social y potenciales actores sociales y políticos para el desarrollo de su comunidad.
11. La constatación de que los jóvenes que participaron en el Proyecto han podido desarrollar/fortalecer su emprendimiento o formarse y conseguir un empleo, constituye un ejemplo positivo. El esfuerzo y compromiso, del beneficiario y de su familia, se ha traducido en una mejora en su vida, convirtiéndolos en agentes económicos y referentes positivos en su comunidad.

1.7 RECOMENDACIONES DE LOS ENTREVISTADOS Y BENEFICIARIOS

12. Se podría tener un universo más amplio de emprendedores si el Proyecto se dirigiera a captar jóvenes de 4to. y 5to., que están aún en las escuelas, pues en esos grados se aborda el emprendimiento como un eje central de la formación.
13. En cuanto al componente de Empleabilidad y el rol de los tutores, se recomienda que estos sean personas que tengan una experiencia de vida en acompañamiento de jóvenes. No solo como estudiantes, sino enfrentando otros avatares de la vida. Es necesario que los tutores transmitan seguridad a los beneficiarios e incluso que despierten cierta admiración. En otras palabras, deberían ser jóvenes con una experiencia previa de trabajo y que conozcan el perfil de los jóvenes con los que van a trabajar. Además que tengan la disposición de hacerlo.
14. En el caso de los emprendedores se trabajó con una población diversa, no solo en experiencias previas, sino en edad y conocimientos. Es necesario trabajar cursos previos de nivelación, por ejemplo, en matemáticas o en el uso de Excel para aprovechar el curso de costos. También formar grupos de refuerzo y revisar la metodología que se va a emplear, de modo que esta responda a las características requeridas, para que el público objetivo las aproveche.
15. Es necesario distinguir el nivel del emprendimiento y del emprendedor, para asignarle un asesor de acuerdo a sus necesidades. También disponer de un pool de asesores especializados que puedan brindar asesorías puntuales según el giro del negocio.
16. El acompañamiento a los emprendimientos debería ser más amplio en el tiempo, considerando que, recién en el primer año, un emprendimiento se lanza, empieza a consolidarse y enfrenta nuevos retos.
17. El Proyecto se propuso incentivar el interés de los jóvenes por seguir fortaleciendo sus capacidades, pero desde su propia cuenta o en grupos. Algo que está siendo retomado por algunos emprendedores, de manera aislada. Se recomienda impulsar un proceso más amplio de formación y asesoría en negocios para sostener a este grupo, en cuya formación se ha realizado una inversión significativa.
18. Sería interesante vincular el Proyecto con otros programas sociales y organizaciones de base existentes en la zona, de manera que los beneficiarios puedan acceder a los servicios de la Demuna y la posta de salud. También para que puedan realizar sus actividades de retorno a la comunidad, por ejemplo, en comedores populares o campañas de salud.

