

Sistematización

Programa Piloto

Joven Emprendedor



FIODM 

FONDO PARA EL LOGRO DE LOS ODM
Programa Conjunto "Juventud Empleo y Migración"



Sistematización

Programa Piloto

Joven Emprendedor



Copyright © Oficina Internacional del Trabajo, Fondo de Población de las Naciones Unidas, Organización Internacional para las Migraciones, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2012
Primera edición 2012

Programa Conjunto “Promoción del Empleo, el Emprendimiento de Jóvenes y Gestión de la Migración Internacional Juvenil”
(OIT, UNFPA, OIM, PNUD)
Sistematización del Programa Piloto Joven Emprendedor
Lima: PNUD, 2012. 48 p.

Elaboración

Mario Tueros

Coordinación Técnica PC JEM

Silvia Anicama

Diseño y diagramación

Cromática estudio gráfico

Esta publicación se ha elaborado en el marco de las actividades del Programa Conjunto “Promoción del Empleo, el Emprendimiento de Jóvenes y Gestión de la Migración Laboral Internacional Juvenil” del Sistema de las Naciones Unidas en el Perú. El Programa es financiado por el Fondo PNUD - España para el logro de los Objetivos del Milenio (F-ODM). En el Programa Conjunto participan las Agencias del Sistema de Naciones Unidas-la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA)- junto con la Organización Internacional para las Migraciones (OIM). Las contrapartes nacionales participantes son el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), el Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social (Mimdes), el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y la Secretaría Nacional de la Juventud (Senaju).

Contenidos

Resumen Ejecutivo	7
Presentación	9
1. Aspectos Generales	11
1.1. Objetivo del Programa Conjunto	11
1.2. Resultados Esperados	12
1.3. Ámbito de intervención	12
1.4. Actores (ONU y Gobierno)	12
2. Desarrollo de la Sistematización	15
2.1. Objetivos de la sistematización	15
2.2. Metodología	15
2.3. Eje de la sistematización	16
3. Estrategias de Implementación	17
3.1. Contexto	17
3.1.1. Antecedentes	17
3.2. Diseño y Estrategias de Implementación del Programa Piloto	18
3.2.1. Convocatoria y Selección	18
3.2.2. Formación Emprendedora	19
3.2.3. La supervisión	24
3.2.4. Metodología y unidades didácticas	25
3.2.5. Guías y manuales de formación emprendedora	25
3.2.6. Estipendios	26

4. Resultados del Programa Piloto	27
4.1. Desarrollo en el tiempo del PPJE	27
4.2. Dificultades de reclutamiento y deserción	29
4.3. Temas relacionados con la formación emprendedora	30
4.3.1. Dificultades en el proceso de aprendizaje	30
4.3.2. Conocimiento y manejo de programas de computación por los beneficiarios	31
4.4. Efectos globales y de género del Programa	32
4.5. Variantes de formación pura y de formación con capital-semilla	34
5. Lecciones Aprendidas y Recomendaciones	39
5.1. Lecciones Aprendidas	39
5.2. Recomendaciones	42
Anexo	45
Anexo 1. Lista de documentos analizados para elaboración de bases de datos	46

Resumen

Ejecutivo

El Programa Piloto JOVEN EMPRENDEDOR empezó a ejecutarse en 2009 con la decisión común del Programa Conjunto “Juventud, Empleo y Migración” y la contraparte principal, el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Su diseño original se planteó como una actividad complementaria de los programas de formación técnica para los jóvenes de bajos recursos que se ofrecían a través del programa PROJOVEN, con el objetivo principal de dotar a los beneficiarios de una formación adicional sobre la actividad emprendedora y las habilidades vinculadas a ella sobre cómo desarrollar ideas de negocio y cómo implementar un pequeño negocio y ponerlo en marcha. Este objetivo apuntaba a dotar a los beneficiarios de herramientas para que puedan afrontar los grandes y complicados desafíos que el mercado laboral les impone a los jóvenes, quienes tienen una de las mayores tasas de desempleo relativo y no disponen de niveles adecuados de capital físico, financiero o humano que les aseguren un buen comienzo en sus trayectorias laborales.

De este modo, el documento revisa hasta qué punto el Programa Piloto respondió a las expectativas puestas en él tanto por los actores institucionales como por los sectores beneficiarios. El análisis de la estrategia de implementación empieza con un *análisis del contexto*, adoptando un punto de vista cronológico para examinar los acontecimientos que jalaron la vida del Programa, desde su inicio hasta la actualidad, en que con nuevas administraciones se plantean nuevos desafíos y nuevos actores.

El examen del diseño y las estrategias del Programa Piloto muestra cómo sucesivamente se va consolidando un conjunto de procedimientos y protocolos en la implementación del programa, los cuales son sistematizados y revisados en este documento. Se abordan las decisiones metodológicas consideradas en el programa, primero en términos de

las opciones de formación emprendedora que se eligió –los métodos de Genere Su Idea de Negocio y el de Inicie Su Negocio, ambos validados internacionalmente por la OIT-. También se examina la implementación de los planes de negocio, la cual se dio en diversas variantes, desde la convencional que empieza luego de la conclusión del curso respectivo hasta la que introdujo el elemento financiero y la asesoría de negocios en la ejecución del plan. La introducción de capital semilla significó un elemento decisivo en la implementación del programa y por eso se estimó conveniente la comparación de sus resultados respecto de aquellos planes que, habiendo sido terminados y asesorados, no pudieron ser apoyados con capital para su ejecución.

El documento examina los principales resultados a la fecha de la ejecución del Programa Piloto, resaltando lo avanzado y tratando de poner el insumo de las opiniones de los beneficiarios en su trayectoria emprendedora hasta la fecha, mostrando el trabajo de campo realizado para el efecto.

Finalmente, se extraen enseñanzas sobre la implementación del programa que se espera puedan servir para influir las políticas que tienen en el fomento emprendedor de las actividades juveniles un objetivo loable y digno de ser compartido por otros actores en la política pública.

Presentación

La presente sistematización apunta a dar una idea de conjunto de los esfuerzos realizados alrededor del Programa Piloto JOVEN EMPRENDEDOR, realizado en la mayoría de ciudades del Perú desde el 2009 hasta este año. La intervención del Programa Piloto JOVEN EMPRENDEDOR (en adelante PPJE) se inicia en el segundo semestre del 2009, periodo en el cual empieza la implementación de un diseño de actividades ceñidas a lo indicado en el Plan Sectorial de Acción para la Promoción del Empleo Juvenil 2009 – 2012. Las actividades involucran al Programa de Capacitación Laboral Juvenil PROJOVEN del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), del lado público, y al Programa Conjunto “Juventud, Empleo y Migración” ejecutado por las Agencias de Naciones Unidas involucradas.

Desde entonces, se ha ejecutado tres ciclos de actividades en el PPJE: la primera desarrollada por la OIT con los recursos del Programa Conjunto; la segunda por la Universidad ESAN, con recursos ordinarios del PROJOVEN y de cobertura nacional; y la tercera desarrollada por IPAE con recursos de Fondo Empleo y una intervención en 3 regiones. La cobertura del presente informe alcanza el primer y tercer ciclo, dado que no se ha podido acceder a la información correspondiente al ciclo coordinado por la Universidad ESAN.

Durante el primer ciclo de actividades en el PPJE, a través del PNUD, con recursos del Programa Conjunto, se realizó la elaboración del Esquema de Evaluación y Seguimiento del Programa Piloto JOVEN EMPRENDEDOR, el cual se puso a disposición del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo como herramienta que apoyara el seguimiento de esta iniciativa piloto.

En estos ciclos de intervención, jóvenes de escasos recursos económicos fueron convocados y seleccionados para participar del Programa, y sus futuros formadores fueron capacitados por personal especializado de

la OIT para conducir la capacitación emprendedora de los jóvenes. Los coordinadores, formadores y estudiantes pusieron en marcha los métodos de formación emprendedora ya adaptados durante periodos lectivos al cabo de los cuales sus ideas iniciales se convirtieron en planes de negocio. Tales procesos formativos demandaron a formadores y participantes grandes esfuerzos y muchas horas de dedicación y trabajo, pero dieron el fruto de importantes aprendizajes para todos los actores involucrados. Como lo mostraremos abajo al exponer los resultados de un seguimiento hecho a muestras de los participantes de algunos de estos procesos, los entrevistados coincidieron en calificar el Programa como una valiosa oportunidad personal y de apoyo a los jóvenes para que alcancen sus metas, enfatizando la necesidad de que el PPJE tiene que convertirse en actividad continua y no quedar en un ensayo, según la expresión generalizada.

Como la intención original de este programa ha sido la de mostrar que una formación emprendedora es un activo muy valioso para jóvenes de ambos sexos que están culminando su educación profesional, se ha intentado desarrollar este objetivo con mayor prioridad. Sin embargo, otro fin que fue plasmándose con la intervención fue el de mostrar que la formación emprendedora podría también generar puestos de trabajo y unidades productivas autogeneradas, si bien la intención original del programa no ha sido la creación de empleo. Al respecto, se intenta mostrar lo conseguido mediante la variante señalada a partir de la comparación de grupos de beneficiarios que recibieron una suma para capital semilla de sus proyectos con los que no recibieron tal apoyo.

1 | Aspectos Generales

1.1. Objetivo del Programa Conjunto

El Programa Conjunto “Juventud, Empleo y Migración financiado por el Fondo para el Logro de los ODM se inicia en el año 2009 y tiene como objetivo aumentar y mejorar las oportunidades de inserción laboral de las y los jóvenes en el Perú, a fin que puedan encontrar un empleo decente, mediante la promoción del empleo y de los emprendimientos desarrollados por jóvenes, así como gestionando la migración laboral internacional juvenil, con énfasis en las mujeres jóvenes.

Una de las iniciativas pilotos en el marco del Programa Conjunto, ha sido JOVEN EMPRENDEDOR, que ha tenido como objetivo, formar a jóvenes de bajos ingresos en una etapa en las cuatro regiones de intervención del PC JEM, para luego llegar a todas las regiones del país en los principios de la generación de ideas y planes de negocios como alternativa para el desarrollo de actividades económicas que le permitan al joven beneficiario del Programa insertarse en el mercado laboral de manera autónoma e independiente. Se ha buscado así desarrollar y fortalecer en los jóvenes emprendedores las actitudes y competencias necesarias para iniciar su propio negocio y, alternativamente, enfrentar con una actitud proactiva las oportunidades de empleo que le pueda ofrecer el mercado de trabajo.

El Programa Conjunto de “Juventud Empleo y Migración” (PCJEM) y el MTPE decidieron entonces llevar a cabo este objetivo a través de la vinculación con las actividades ya establecidas de PROJOVEN, uno de los programas más exitosos del Sector que intenta dotar a la juventud de sectores populares de una calificación técnica a través de actividades formativas que se ofrecen a los jóvenes a través de convocatorias regionales, en coordinación con las instituciones de educación profesional interesadas en el programa.

1.2. Resultados Esperados

Dado que la intención original de este programa ha sido la de mostrar que una formación emprendedora es un activo muy valioso para jóvenes de ambos sexos que están culminando su educación profesional, se desarrolló este objetivo con mayor prioridad. Sin embargo, otro fin que fue desarrollándose con la intervención fue el de contribuir a la creación de empleo, mostrando que la formación emprendedora podría también generar puestos de trabajo y unidades productivas autogeneradas.

Se programó así que durante los tres años de intervención, de los jóvenes de las regiones de la zona de intervención del Programa Conjunto “Juventud, Empleo y Migración” o sea, Lima, Junín, Arequipa, La Libertad, 1,145 de ellos recibirían capacitación en el módulo de formación emprendedora denominado Genere su Idea de Negocio (GIN) y 250 en el módulo complementario llamado Inicio SUNegocio (ISUN), tal como se aprecia en el siguiente cuadro.

Tabla 1. METAS Y PRESUPUESTO, Programa Piloto JOVEN EMPRENDEDOR, 2011

Indicadores por Etapa del PPJE	META TOTAL*	EJECUTADO 2009-10	META 2011	PRESUPUESTO
Jóvenes generan ideas de negocio con GIN	1,145	945	200	USD 218,000.00
Jóvenes elaboran planes de negocio con ISUN	250	96	150	

* Las metas inicialmente previstas fueron modificadas en atención a las necesidades identificadas durante la ejecución del piloto.

Fuente: UPP de PROJOVEN, MTPE

1.3. Ámbito de intervención

La intervención del Programa Piloto fue diseñada para convocar en primer término a los egresados de los cursos de formación técnica auspiciados por el PROJOVEN e impartidos en diversas instituciones educativas de esa orientación en cada sede del programa. Esta primera intervención se llevó a cabo en La Libertad, Junín, Arequipa y Lima.

Luego de realizada la convocatoria, la operación obedecía a un ciclo de actividades que se repetía en cada convocatoria con algunas variantes. La estrategia de implementación requería que cada ciclo estuviese a cargo de una entidad coordinadora responsable se procedía con la selección de los participantes.

1.4. Actores (ONU y Gobierno)

El programa piloto empezó como una actividad central del Programa Conjunto “Juventud, Empleo y Migraciones” (PC JEM) conducido por un conjunto de agencias especializadas de las NNUU en el Perú, quienes contaron con el apoyo financiero de España durante sus 3 años de gestión. El programa tuvo un conjunto de contrapartes en el sector público, de los cuales el que asumió el carácter principal fue el

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), que entre otros conduce el Programa PROJOVEN (hoy convertido en JOVENES A LA OBRA). Un comité de gestión, integrado por OIT, UNFPA, PNUD y las contrapartes públicas (Instituto Nacional de Estadística, INEI; Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social, MIMDES; el MTPE y el Servicio Nacional de Juventud, SENAJU), tuvo a su cargo el planeamiento y conducción de las actividades del programa conjunto, el cual incluyó en su objetivo de empleo el objetivo específico de promover la formación emprendedora juvenil.

2 | Desarrollo de la Sistematización

2.1. Objetivos de la sistematización

La sistematización se propone examinar la gestión del Programa Piloto Joven Emprendedor, sus logros, procesos, productos y actividades en sus diferentes componentes.

En términos específicos, son los objetivos de esta sistematización también:

- Identificar los aprendizajes claves del Programa Piloto y proponer sugerencias de mejora para futuras ejecuciones;
- Establecer si el programa ha tenido resultados en términos de la variable género;
- Determinar las buenas prácticas, productos, logros y desafíos del Programa Piloto, mostrando específicamente si permite o no responder a las necesidades de los jóvenes;
- Examinar los efectos de la incorporación del programa en la política pública.

2.2. Metodología

Para cumplir los objetivos antedichos, la sistematización se propone, primero, mostrar la lógica interna de las estrategias de implementación a través del examen de:

- El contexto de la preparación, diseño e implementación del Programa Piloto, de modo que las tendencias, orientaciones y dilemas de política que le dieron el marco a la decisión de lanzar el Programa Piloto se examinen con profundidad;
- El diseño y las características de cada componente del programa, tratando de mostrar las estrategias que cada elemento siguió antes y después de la decisión de implementación. Se tratará de poner en perspectiva las decisiones específicas tomadas sobre los componentes del programa, planteando algunas interrogantes sobre el grado de eficiencia y sostenibilidad alcanzados (aunque no en la profundidad que requeriría una evaluación de impacto);
- Los resultados del Programa Piloto tanto en sus niveles cuantitativos como en el cualitativo, valiéndose de la información existente a partir de los informes de ejecución, estadísticas y consultorías, y también de material nuevo recogido con los actores de la implementación.
- Un conjunto de las enseñanzas más importantes que deja el Programa Piloto

2.3. Eje de la sistematización

El eje de la sistematización será el temporal, tratando de reconstruir la línea cronológica de las decisiones y actividades que marcaron su ejecución. Se pondrá el énfasis en las comparaciones entre las perspectivas de las regiones, los beneficiarios (especialmente por género) y por modalidades de entrega que se dieron en la implementación del programa (con atención especial a las que se dieron según la entrega de capital semilla o sin él)

3 | Estrategias de Implementación

3.1. Contexto

3.1.1. Antecedentes

La intervención del Programa JOVEN EMPRENDEDOR comienza en el segundo semestre del 2009. En septiembre se firma la Carta Acuerdo entre el MTPE y la OIT, en el marco del Programa Conjunto, cuyo objetivo principal es fortalecer y modernizar los emprendimientos de autoempleo de jóvenes beneficiarios del PROJOVEN.

Mediante RM N° 382-2009-TR, en diciembre se aprueba el Plan de Actuación de PROJOVEN EMPRENDEDOR, dando inicio a la implementación del Programa Piloto “PROJOVEN EMPRENDEDOR” y encargando su implementación a la Unidad Ejecutora N° 02 del Pliego 012 del MTPE.

En el marco de esta línea de acción, se han ejecutado tres (3) importantes intervenciones desarrolladas de manera exploratoria: la primera desarrollada por la OIT con los recursos del Programa Conjunto, la segunda por la Universidad ESAN, con recursos ordinarios del Programa y de cobertura nacional; y la tercera desarrollada por IPAE con recursos de Fondo Empleo y una intervención en 3 regiones.

3.2. Diseño y Estrategias de Implementación del Programa Piloto

El diseño del Programa Piloto estableció un proceso -al cual denominaremos “ciclo” ya que se ha repetido en varias oportunidades con características similares- con 4 etapas diferentes cada uno. Las fases de cada ciclo han sido:

- A. Convocatoria y selección
- B. Período de Formación
- C. Concurso de Proyectos, y
- D. Implementación del proyecto.

Cada ciclo - denominado “convocatoria” como abreviatura- y sus etapas han tenido aproximadamente una frecuencia anual y se han realizado en sedes regionales distintas. En cada convocatoria se ha contado con una entidad gestora diferente, la cual introdujo variantes en el diseño principal. Revisaremos la estructura de este diseño en el orden presentado.

Esta fase piloto se insertó en un proceso ya establecido desde largo tiempo atrás en el Ministerio de Trabajo con la ejecución del PROJOVEN. El Programa Piloto se incorporó como un sub-programa de capacitación adicional al ciclo regular de PROJOVEN.

3.2.1. Convocatoria y Selección

La etapa inicial en cada ciclo del programa ha sido la convocatoria propiamente dicha (coincidiendo con la nomenclatura usada por PROJOVEN). El inicio oficial del Programa Piloto de formación emprendedora coincidió con la convocatoria 16, lanzada en la primera mitad de 2009 en Lima, Arequipa y Huancayo.

Se realizó la elaboración del Esquema de Evaluación y Seguimiento del Programa Piloto JOVEN EMPRENDEDOR, a través del PNUD, con recursos del Programa Conjunto, el cual se puso a disposición del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo como herramienta que apoyara el seguimiento de esta iniciativa piloto. Este primer trabajo, efectuó una medición rigurosa de los cambios cognitivos y actitudinales en los beneficiarios de la capacitación inicial, incluyendo grupos de control y pruebas de entrada y salida. La metodología fue recogida entonces por los directivos del Programa Piloto para ser incluida en el proceso regular del programa PROJOVEN¹.

Según un reporte consolidado sobre el Programa Piloto², las convocatorias toman en cuenta los siguientes criterios:

- Oferta de cursos técnicos con alta probabilidad de generar autoempleo: si bien todos los cursos PROJOVEN están dirigidos a elevar los niveles de competencia de las personas para el desempeño

1. Teodoro Sanz (PCJEM), Elaboración del esquema de evaluación y seguimiento del Programa PROJOVENEMPRENDEDOR, Informe Parcial, 1 de Abril de 2010.

2. Rocío Zegarra (PCJEM), Oficio Múltiple N° 2011/004/PCJEM

laboral dependiente, hay algunos cursos que brindan mayores posibilidades de generar oportunidades de negocio independiente.

- Participación voluntaria: los jóvenes son informados y se les motiva a través de visitas en aulas, llamadas telefónicas o envío de mensajes a sus correos electrónicos. Luego de informados, aquellos que lo deseen se inscriben en el curso. La convocatoria se focaliza en los cursos técnicos seleccionados, y no es excluyente si un joven de otro curso desea participar.
- Vocación productiva local: Dado que el programa se desarrolla en diferentes regiones, se toma en cuenta las vocaciones productivas regionales como una posible fuente de generación de oportunidades de negocio, y con ese propósito se eligieron algunos cursos de formación ocupacional;
- La entidad de capacitación (ECAP) es fundamental en el proceso de convocatoria, ya que es en razón de sus características, planta docente y capacidad de gestión de quien depende el éxito de la convocatoria;
- El periodo de formación emprendedora se ofrece a partir de la última semana de capacitación laboral PROJOVEN.

Para proceder a la selección, los siguientes criterios han sido los utilizados en el perfil del participante a seleccionar:

1. Edad: 16 a 25 años
2. Nivel Socio-Económico: Hogares pobres o en pobreza extrema.
3. Nivel de escolaridad: secundaria o con nivel básico de capacitación técnica
4. Situación laboral: desempleados, subempleados
5. Experiencia laboral: intervienen en negocios de familiares o trabajan asalariadamente de manera eventual.

El uso de estos criterios para decidir si el/la participante puede ser admitido al programa se administra a través de un procedimiento de Focalización, implementado desde el equipo central de PROJOVEN, que levanta la información señalada en cada ficha y toma la decisión correspondiente. La información de focalización se ha registrado en la Unidad Técnica Operativa del PROJOVEN.

A continuación, en cada sede regional de convocatoria, las ECAPs dirigen el procedimiento de constitución de grupos de participantes, asignan los grupos a los formadores y supervisan los demás pasos operativos involucrados, que pueden incluir o no la asignación de estipendios para almuerzo y movilidad.

3.2.2. Formación Emprendedora

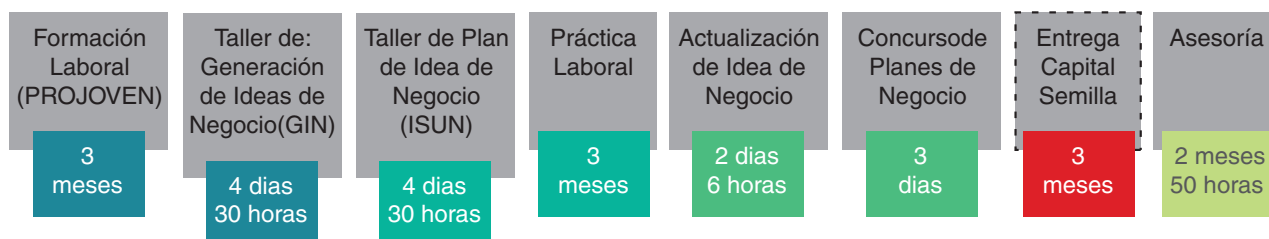
En el diseño se ha contemplado la realización de dos fases claramente diferenciadas en la etapa de formación emprendedora: la que lleva a la generación de una idea de negocio y la que, una vez definida una o más ideas viables, concluye en la formulación de un plan de negocio para la más importante. Dichas fases se han relacionado con los métodos de capacitación para pequeños negocios desarrollados por OIT, el Genere Su Idea de Negocio (GIN) y el Inicie Su Negocio (ISUN).

Figura 1. Etapas en la Formación Emprendedora del Programa Piloto ‘ProJoven Emprendedor’



Las dos etapas sucesivas definen la secuencia siguiente (en la que la etapa diferente, Entrega de Capital Semilla, se ilustra con línea punteada):

Figura 2. Secuencia de Actividades - Programa Piloto ProJoven Emprendedor



A) 1era. Etapa: Generación de Ideas de Negocio (GIN)

Esta etapa busca promover en los beneficiarios el desarrollo de competencias para la identificación de ideas de negocio, y aquella para seleccionar la más viable -en términos de sus capacidades y recursos disponibles- para su puesta en marcha. La entidad de capacitación o ECAP respectiva es quien organiza y planifica la implementación del curso. En su forma normal, el curso GIN consta de 36 horas de duración, distribuidas en varias sesiones que se ofrecen en turnos de mañana o tarde. Un tema que aparece como debatible es si no se debería tener en cuenta que muchos estudiantes trabajan, y que por ello sería recomendable organizar turnos de clases en horarios vespertino o nocturno.

El número óptimo de alumnos por aula que se ha establecido según la metodología en 25. Para la apertura de nuevos grupos de GIN, éstos deberían abrirse conforme se vayan inscribiendo los alumnos,

ya que, debido al ausentismo que suele haber en cursos cuya asistencia es voluntaria, no es conveniente ofrecer todas las clases simultáneamente: si no se alcanzara el número de alumnos necesarios para completarlas, se ocasionarán complicaciones en la organización y gastos de dinero adicional.

Para conseguir un rendimiento óptimo entre los **participantes**, se cuenta con una sesión que trata de desarrollar la competencia para reconocer en sí mismos algunas capacidades emprendedoras, tales como la identificación de riesgos y obstáculos, la planificación, etc. Si estos fines se alcanzan, se puede esperar que la sesión funcione como un desincentivo para aquellos que no pueden encontrar en sí mismos un mínimo de habilidades emprendedoras, obviamente si no cuentan con el nivel de motivación apropiado. Además, la metodología prescribe el desarrollo de 6 sesiones de aprendizaje y una de asesoría. Al finalizar el curso, se debiera realizar un Concurso entre los participantes para seleccionar aquellas ideas con mayor innovación y potencial de negocio.

Además de los participantes, conviene revisar los roles de coordinadores y facilitadores en el proceso de formación:

Sobre los **coordinadores**, cada región sede del PPJE cuenta con un coordinador designado por la ECAP quien cumple funciones claves pues se encarga de la organización y la supervisión de todas las actividades, de los facilitadores y estudiantes, tanto en el GIN, en el ISUN. La ECAP debe considerar dentro las actividades de preparación de los coordinadores en las que reciban información detallada del Programa y de los criterios establecidos para cada una de las etapas y que deben tener en cuenta para llevar a cabo. Sus tareas incluyen:

- La supervisión a facilitadores y alumnos;
- La organización de los concursos ideas de negocio y planes de negocio;
- Las adquisiciones que deban realizar tanto para el programa, como para los negocios ganadores del capital semilla (cuando éste se atribuye);
- La coordinación con otras instituciones, como ProJoven.
- El control de la asistencia diaria, el proceso para la entrega de materiales y el empleo del instrumento respectivo; la entrega de estipendios.
- La elaboración de informes, parciales y finales con los anexos respectivos.
- Otros aspectos que sean necesarios para el correcto funcionamiento del Programa y el desarrollo de sus funciones.

Los **facilitadores** han sido un componente esencial para lograr los objetivos del Programa con la aplicación de la programación curricular. Para conducir los grupos de estudiantes los facilitadores cuentan con conocimientos de gestión empresarial, manejan la metodología de la Oficina Internacional del Trabajo – OIT que adopta el Programa (GIN o ISUN, según sea el caso) y tienen las destrezas motivadoras necesarias. Para la implementación del Programa Piloto–especialmente en su primera Convocatoria–los facilitadores existentes con experiencia en el empleo de la metodología mencionada no fueron suficientes en algunas sedes. Por ello se previó talleres para la formación o refresco de la formación de los formadores seleccionados en las metodologías antes de iniciar los cursos con los jóvenes.

En cuanto a la **formación de los formadores** en GIN e ISUN, se ha buscado transferir la metodología a profesionales familiarizados con la gestión de emprendimientos que garanticen conseguir el resultado final: jóvenes motivados para iniciar negocios. El taller de formación asume que ya existe en los profesionales una base conceptual de gestión empresarial aceptable, y por ello no se cubren temas de gestión empresarial. Se trata de una formación centrada en las técnicas y competencias necesarias para transmitir mejor esos contenidos en un conjunto de lecciones dosificadas después de un largo proceso de validación y adaptación.

Para postular a los **talleres de formación**, los interesados se inscriben previamente utilizando el formato de Formación de capacitadores en métodos OIT. El Programa tiene los siguientes requisitos:

- Que tengan una formación afín y conocimiento del tema de gestión empresarial.
- Que hayan trabajado con jóvenes o por lo menos, hayan trabajado con la micro y pequeña empresa. Esta experiencia aporta un acercamiento a la problemática de la realidad con que se va a trabajar, donde se van a generar nuevos negocios. Los profesores con experiencia de docencia académica o que han trabajado con grandes empresas tienen una brecha muy grande que superar para acercarse a la realidad de estos negocios.
- Que tengan habilidades de facilitador, no siendo suficiente que tengan el conocimiento técnico.

La formación de formadores se propone completar el perfil para ser un facilitador motivador. En los cursos de formación empresarial los facilitadores trabajan con jóvenes que van a iniciar una trayectoria emprendedora y que, generalmente, debido a su juventud están atravesando dificultades en la constitución de su identidad y autoestima. El fortalecimiento de ambas en el rol de emprendedores un fin muy importante del papel que los facilitadores desempeñan en los cursos, pues de su cumplimiento depende que los jóvenes se sientan seguros de dar el primer paso y poner en marcha su negocio.

En el taller para formadores, la metodología OIT prescribe desarrollar las competencias docentes que serán luego utilizadas en los cursos de formación empresarial para jóvenes. En el taller, los facilitadores aprenden a preparar las sesiones, ponerlas en práctica en forma simulada, utilizan los materiales didácticos especiales del método y son asesorados por el conductor del taller.

El profesional que dirige el taller (Master Trainer OIT, o Formador Principal OIT) identifica entre los facilitadores en formación los mejores perfiles para conducir tanto el GIN como el ISUN. Para ambos se requiere que sean motivadores, creativos y puedan desarrollar los temas empresariales indicados en la malla curricular de los cursos. En el caso del ISUN se necesitan facilitadores con una formación y conocimiento de gestión empresarial más sólidos que permitan guiar a los chicos en la elaboración de los planes de negocio.

B) 2a. Etapa: Inicie Su Negocio (ISUN) con Elaboración de Planes de Negocio

Esta etapa persigue conseguir que los beneficiarios desarrollen un plan de negocios viable luego de una formación administrativa elemental conseguida con el GIN, y se dirige a los jóvenes que resultaron seleccionados en el concurso de ideas de negocio. En esta fase se aplican 18 sesiones de aprendizaje y una de asesoría. Si el/la joven ganador/a del concurso estuviera trabajando, esta fase del concurso la cumple de manera paralela a sus actividades.

Finalmente, a fin de probar la viabilidad de su plan de negocio y su espíritu emprendedor, el/la joven pone en marcha algunas acciones del mismo, en lo que se denomina “primeros pasos en la trayectoria emprendedora” y cuyas actividades principales son:

Tabla 1. Primeros Pasos en Trayectoria Emprendedora

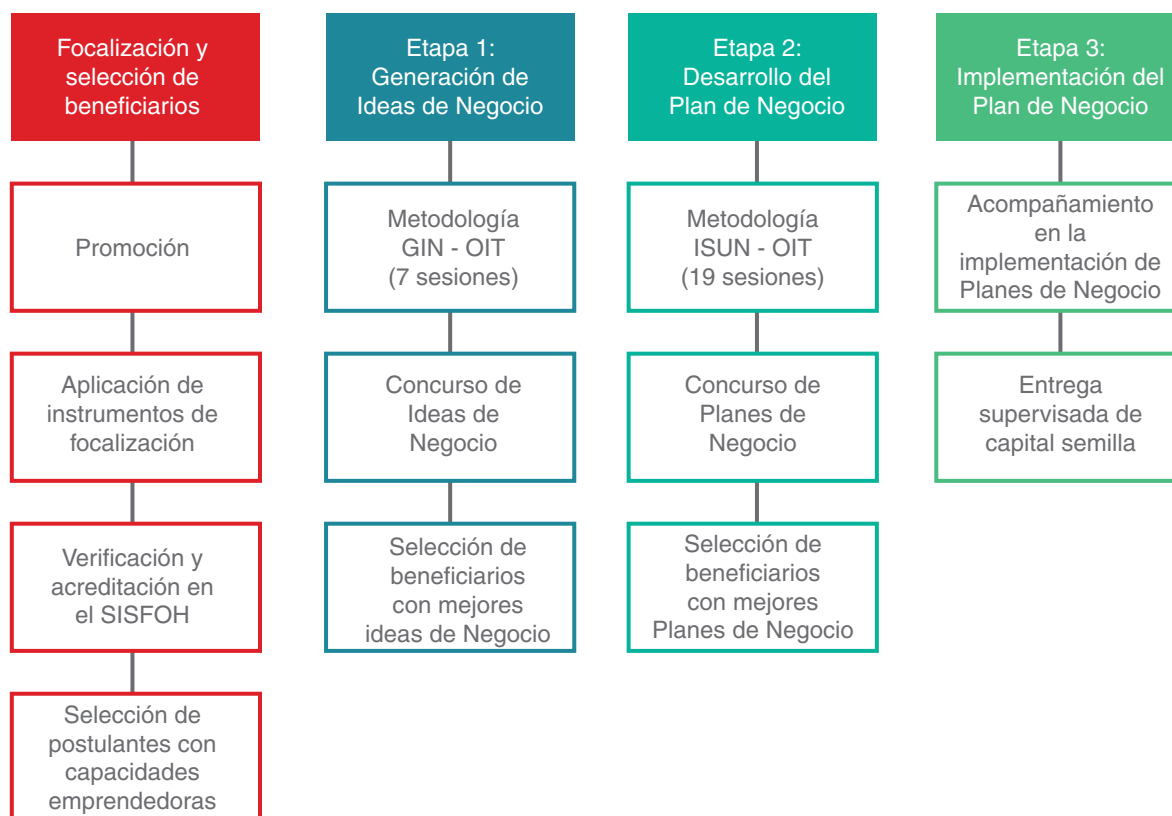
Rubro de negocio	Actividad	Medio de Verificación
Comercio	Compra de mercadería	Boleta de compra
Producción	Producción piloto	Boleta de compra de insumos, fotos
Producción, comercio y servicios	Primer cliente, primera venta	Reporte de venta
	Croquis de ubicación y compromiso de apoyo de familiar o contrato de alquiler	
	Ficha de RUC-SUNAT	
	Listado con datos de proveedores: direcciones, precios, ofertas, condiciones de pago	
	Logotipos	
	Boletas de compra y/o fotos	

A partir de agosto de 2011 se realizaron las actividades correspondientes a la Convocatoria respectiva en las regiones de Lima y Puno. Concluidas las actividades en febrero de este año, se le dio entonces por finalizada.

Aproximadamente al mismo tiempo, en el primer trimestre del año pasado se empezó la actividad que, con el financiamiento de FONDOEMPLEO, significó una variante en el modelo de diseño que venía aplicándose en el PJE. El programa incluyó la entrega de un valor de \$1,000 (S/. 2,800 soles de entonces) a los ganadores de un concurso de los Planes de Negocio elaborados como objetivo central del curso de ISUN (Inicie Su Negocio), así como de un componente de asistencia técnica a los recipientes del capital semilla. La variante se implementó en las regiones de Ica, Tumbes y Tacna.

El siguiente gráfico ilustra la secuencia de esta modalidad de intervención:

Figura 3. Secuencia de la Modalidad ProJoven Emprendedor con Entrega de Capital Semilla



3.2.3. La supervisión

El Programa ha requerido acciones de supervisión para verificar el avance de la programación y efectuar en el proceso los ajustes y correcciones que puedan ser necesarios. Se trata de conocer y comprender la manera cómo se están desarrollando las actividades para identificar los aspectos positivos y también las dificultades y situaciones imprevistas que no estuvieron consideradas en los planes iniciales y pudieran afectar los procesos. De esta manera se han podido determinar responsabilidades, identificar causas y dar soluciones en el proceso; al mismo tiempo, con la supervisión se ha tratado de recoger la información necesaria para efectuar posteriores evaluaciones y adoptar los cambios que fueran necesarios.

Desde esta forma de entender la supervisión, dos tipos han sido importantes en el Programa Piloto:

3.2.3.1. La supervisión administrativa

A cargo de ProJoven, la supervisión administrativa ha tenido el fin de detectar problemas internos que pueden presentarse y, en coordinación con la ECAP, solucionarlos a tiempo. Este tipo de supervisión se ha implementado en la perspectiva de que los aspectos administrativos sirven de apoyo al componente formativo del Programa; se trata de interpretar la información para conocer si las condiciones del

trabajo apoyan a los procesos formativos, y detectar si se avanza hacia los objetivos previstos o si están indicando algunos problemas.

La información requerida por la supervisión administrativa se ha preparado con anticipación por los coordinadores y facilitadores para que pueda ser preparada y entregada oportunamente.

Entre las responsabilidades administrativas de los supervisores administrativos han figurado:

- Verificar las instalaciones en que se desarrollan las sesiones de clase para asegurar que cumplan con las condiciones requeridas,
- Elaborar la nómina definitiva de usuarios,
- Verificar la asistencia diaria y semanal de los jóvenes, y la asistencia de los facilitadores.

3.2.3.2. La supervisión pedagógica

Atendiendo a lo esencial del Programa que es el componente formativo, se ha considerado, tanto en el GIN como el ISUN, la supervisión pedagógica del trabajo en las aulas a cargo de un profesional de la ECAP con experiencia pertinente y manejo de metodologías similares a las que se emplean en el Programa. Estos aspectos han sido necesarios porque se trata de una metodología para promover la participación protagónica y activa de los estudiantes, que apoya el desarrollo de las competencias empresariales asignando una importancia menor a la adquisición de conocimientos teóricos. No todos los facilitadores aplican esta metodología y algunos mantienen prácticas docentes de tipo académico y expositivo que no contribuyen a los aprendizajes priorizados en la programación curricular que los estudiantes necesitan lograr.

3.2.4. Metodología y unidades didácticas

El GIN cuenta con una matriz curricular estructurada en unidades didácticas en base a capacidades y contenidos que deben ser trabajados por facilitadores y estudiantes en cada sesión (anexo 12) La matriz ha sido validada en diferentes cursos de capacitación aunque permite realizar algunas modificaciones de acuerdo al perfil del grupo con el que se está trabajando.

La metodología OIT está diseñada para lograr un avance gradual en cada sesión, con una aplicación pauteada de lo que los estudiantes aprenden en cada una. Se ha previsto para que vayan elaborando paso a paso cada componente de su idea de negocio en el GIN o de su plan de negocio en el ISUN. Son productos individuales que prepara cada estudiante en los que el facilitador puede verificar los avances y las dificultades de aprendizaje de cada participante y de esta manera saber con precisión los aspectos en los que necesite mayor apoyo.

3.2.5. Guías y manuales de formación emprendedora

La guía y manual del curso, textos para el facilitador y el alumno, han sido valorados positivamente por los usuarios que los consideran útiles, sencillos y comprensibles. En la perspectiva de hacer el curso más

accesible a otros segmentos de la población, en especial los vulnerables, se ha constatado la necesidad de preparar versiones del manual para el estudiante orientados a jóvenes con discapacidad.

3.2.6. Estipendios

Han sido un apoyo importante para los estudiantes, que son de sectores económicos de escasos recursos y necesitan recursos adicionales para asistir a clases. El estipendio puede hacer la diferencia entre que asistan o no al curso.

Los estipendios han sido entregados semanalmente por el coordinador de la ECAP, previa verificación de la asistencia diaria de los estudiantes, para lo que utilizan el formato correspondiente.

4 | Resultados del Programa Piloto

4.1. Desarrollo en el tiempo del PPJE

A lo largo de los años de duración del PPJE, se realizaron las siguientes actividades:

Fecha inicio		Actividades del proyecto	Lugares	Fecha cierre
Enero '10	Convocatoria 16	GIN PJE,OIT-MTPE	Lima	Abril '10
Febrero '10			Arequipa	Marzo '10
Enero '10			Huancayo	Febrero '10
Julio '10		ISUN PJE,OIT-MTPE (ejecutado por IPAE)	Lima	Septiembre '10
Agosto '10			Huancayo	Octubre '10
Noviembre '10			Arequipa	Diciembre '10
Noviembre '10	Convocatoria 2010	GIN, Prog.Conjunto - PJE	Lima	Diciembre '10
Noviembre '10			Trujillo	Diciembre '10
Noviembre '10			Huancayo	Enero '11
Octubre '10		GIN-ISUN, PJE-ESAN	19 regiones	Febrero '11
Febrero '11	Convocatoria 2011	GIN, ISUN, K Semilla Prog. Conjunto – PJE (FONDOEMPLEO)	Ica	Agosto '11
Febrero '11			Tacna	Agosto '11
Febrero '11			Tumbes	Agosto '11
Noviembre '11		GIN, ISUN PJE (Prog.Conjunto)	Puno/Juliaca	Diciembre '11
Noviembre '11			Lima	Febrero '12

El flujo de actividades del PP desde su inicio trató de ajustarse a una regularidad anual, aunque no pudo hacerlo por diferentes circunstancias. En cualquier caso, los ciclos previstos pudieron alcanzar su conclusión y, especialmente, en el 2011, aprovechar la experiencia adquirida para superar las metas previstas.

A partir del 2009, la implementación del Programa Piloto obtuvo importantes resultados que se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 2: Resumen de Resultados del Programa Piloto PJE 2009-2011

Convocatorias		Conv. 2009						Conv. 2010						Conv. 2011					
Género		Masc.		Fem.		Total		Masc.		Fem.		Total		Masc.		Fem.		Total	
Variables		Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Edades	Sin Información	10	2	11	2	21	3	2	1	2	1	4	1	183	19	204	21	387	40
	De 15 a 18 años	92	14	155	24	247	38	46	13	76	21	122	34	88	9	101	10	189	19
	De 19 a 22 años	124	19	172	27	296	46	90	25	102	28	192	53	129	13	196	20	325	33
	De 23 a 26 años	33	5	50	8	83	13	19	5	24	7	43	12	27	3	43	4	70	8
Total		259	40	388	60	647	100	157	44	204	57	361	100	427	44	544	55	971	100
1ª ETAPA: GIN																			
Avance del curso	a.Convocados	259	40	388	60	647	100	157	43	204	57	361	100	427	44	544	55	971	100
	b. No inscritos	27	4	27	4	54	8	4	1	9	2	13	4	112	12	112	12	224	23
	c.Asistentes	238	37	355	55	593	92	153	42	195	54	348	96	306	32	441	45	747	77
	d.Presentaron Idea Negocio	238	37	355	55	593	92	149	41	202	56	351	97	306	32	441	45	747	77
	e. Seleccionados	175	27	239	37	414	64	125	35	149	41	274	76	168	17	230	24	398	41
	f.Asesoría 1	173	27	237	37	410	63	91	25	141	39	232	64	139	14	194	20	333	34
	g.Concursantes	173	27	235	36	408	63	40	11	85	24	125	35	119	12	181	19	300	31
Total Etapa 1		173	27	235	36	408	63	149	41	202	56	351	97	306	32	441	45	747	77
2º ETAPA: ISUN																			
Avance del curso	a.Convocados	259	40	388	60	647	100	s.d.	s.d.	s.d.	s.d.	s.d.	s.d.	306	32	441	45	747	77
	b. No inscritos	219	34	330	51	549	85	s.d.	s.d.	s.d.	s.d.	s.d.	s.d.	144	15	237	24	381	39
	c.Asistentes	40	6	58	9	98	15	s.d.	s.d.	s.d.	s.d.	s.d.	s.d.	162	17	204	21	366	38
	d.Presentan Plan	40	6	58	9	98	15	s.d.	s.d.	s.d.	s.d.	s.d.	s.d.	162	17	204	21	366	38
	e.Asesoría 2	29	4	52	8	81	13	s.d.	s.d.	s.d.	s.d.	s.d.	s.d.	162	17	204	21	366	38
	f.Selección	0	0	0	0	0	0	s.d.	s.d.	s.d.	s.d.	s.d.	s.d.	40	4	37	4	77	8
Total Etapa 2		40	6	58	9	98	15	s.d.	s.d.	s.d.	s.d.	s.d.	s.d.	162	17	204	21	366	38
3º ETAPA: K SEMILLA																			
Avance del curso	a. Selección	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	40	4	37	4	77	8
	b. Asesoría 3 Grup	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	40	4	37	4	77	8
	c. Ganadores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	40	4	37	4	77	8
	d. Asesoría 4 Indiv.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	40	4	37	4	77	8
Total Etapa 3		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	40	4	37	4	77	8

Como se puede apreciar en la tabla (en la cual se ha priorizado el eje de género en relación al geográfico a fin de apreciar mejor su impacto en la implementación del programa), el desarrollo de las convocatorias avanzó fluidamente a través de las sucesivas etapas de los procesos formativos en las diversas sedes. La primera y la segunda convocatorias se organizaron en base a la metodología formativa sin capital, e incluyó un importante sub-programa, el llevado a cabo por la Universidad ESAN en el 2010, sobre el cual no se ha podido conseguir la información de resultados respectiva.

Si se comparan los resultados cuantificados con los previstos en los ejercicios de programación (como los de la Tabla), se verá que, globalmente, la ejecución de las convocatorias ha ido progresivamente superando las metas programadas, especialmente en el último año en que se introduce la innovación de la entrega de capital-semilla. Tal superación de metas se vincula a la experiencia acumulada y al uso más eficiente de recursos que la caracteriza, aunque hubiera sido necesaria también una mirada más detenida a la calidad de la ejecución y su impacto en los resultados del programa.

4.2. Dificultades de reclutamiento y deserción

Un aspecto importante de la secuencia de resultados en las convocatorias es la identificación de puntos donde el proceso encuentra dificultades de reclutamiento. Por ejemplo, dado que las convocatorias se inician con el GIN, es razonable esperar que la proporción entre los convocados y los registrados sea más alta que la que hay en la segunda parte del ciclo, cuando se convoca a los participantes del ISUN. La tasa de deserción es mucho mayor en el ISUN que en el GIN cuando se podría esperar una proporción similar. Por tanto, se podría esperar una mayor eficacia en el reclutamiento para las actividades de ISUN cuando se usa el enfoque formativo sin capital semilla.

Los niveles de deserción en el programa GIN son en promedio el 14%. Este nivel de deserción se explica básicamente porque en el período de formación varios de los jóvenes se encontraban en la etapa de prácticas para la convocatoria 16 y en período de colocaciones para la convocatoria 2010, y no pudieron compatibilizar sus tiempos con los del programa de capacitación. Los niveles de deserción en el Programa ISUN son en promedio de 15.70%. Entre las razones que señalan son: haber encontrado nuevas oportunidades laborales, no tener recursos para el pago de sus pasajes o por encontrarse embarazada. En esta etapa la deserción fue mayor en mujeres llegando al 62.5%, mientras que los varones fueron del 37.5%

Además de las razones señaladas tanto para el programa GIN e ISUN otro factor que influye en los niveles de deserción es el bajo nivel de lecto-escritura que tienen algunos jóvenes –atribuible a la baja calidad de la formación secundaria que reciben-(sobre este punto, ver mas adelante), así como su bajo nivel de autoestima.

De otro lado, es interesante ver que los cursos elegidos de acuerdo a especialidad en las ECAPS que participan en el Programa, concentran población juvenil segregada por sexo. Por ejemplo, en confecciones es mayoritario el número de mujeres, así como en los cursos de mecánica y transporte pesado existe un mayoritario número de varones. El caso de cocina es excepcional ya que congrega a un alto número de varones y de mujeres.

Es importante observar que, en el caso de el enfoque con capital semilla, prácticamente la tasa de deserción tanto en el GIN como en el ISUN se reducen a cero. No obstante, hay que tener en cuenta que, de un lado, el incentivo de un bono económico para la idea empresarial, y también la existencia de un mecanismo de asesoría y seguimiento a los planes mejor implementados que en los casos de formación sin capital, pueden contribuir a explicar la diferencia.

En cualquier caso, las cifras de la ejecución dejan clara la idea de que en ambas modalidades de ejecución se obtuvieron resultados alentadores, considerando el carácter piloto de la experiencia.

4.3. Temas relacionados con la formación emprendedora

En los diferentes momentos de la formación que se han reseñado, surgen algunos temas cuya abordaje y eventual solución es decisiva para una réplica óptima del Programa Piloto en mejores condiciones de sostenibilidad. Se requiere empezar con los impactos positivos de la formación emprendedora y luego analizar las dificultades enfrentadas por los jóvenes participantes.

En primer lugar, si bien los cursos han estado dirigidos a jóvenes que por sus cualidades ya adquiridas puedan poner un negocio en marcha, es posible también afirmar que con los conocimientos impartidos y las capacidades desarrolladas, pueden lograr convertir un joven sin tales cualidades iniciales en un empresario en potencia que está a la espera de una oportunidad en que pueda aplicar sus conocimientos y dotes emprendedoras. Existen casos significativos, reconocidos y puestos de manifiesto entre los beneficiarios, que además ilustran el efecto positivo del programa para superar discriminaciones por género.

Uno de ellos es el de Norma Dionisia A. B.. Ella relata como es que llega al Programa: “Tenía problemas porque no encontraba trabajo después que practiqué. De repente era por mi apariencia. Yo quería hacer un negocio donde pudiera invertir y ganar dinero. Me interesó el curso y decidí participar”. Después de culminada su participación, cuenta ella sobre lo positivo que había encontrado y cómo es que estaba aplicándolo en sus actividades actuales: “Inicialmente siempre fui tímida, el curso me ayudó mucho a superar mis miedos. Era insegura, pero después sabía que lo que había aprendido me hacía destacar ante los demás y así ha sido. En mi trabajo, a diferencia de los demás, yo conocía de costos y flujo de caja, no era algo nuevo y eso me sirvió para ser considerada, y para que me enseñen las cosas que he aprendido ahora”. Cuando llegó, Norma era una chica insegura, tímida, y probablemente con baja autoestima. Al terminar, la joven egresada del Programa es una trabajadora considerada en su centro de trabajo, a la que han capacitado en razón de los conocimientos demostrados y que se desempeña frente al público, organiza ferias, gestiona las cobranzas de los stands alquilados en las mismas ferias, etc. Estos logros no le han quitado la visión del negocio propio que tenía al iniciar su participación en el Programa.

4.3.1. Dificultades en el proceso de aprendizaje

Un conjunto de objetivos cognitivos como los contenidos en la formación emprendedora seguida por el PPJE requiere el desarrollo de un nivel mínimo de ciertas competencias básicas. La comprensión lectora, la expresión oral y escrita y el razonamiento matemático constituyen una base necesaria para alcanzar las

competencias propuestas en el GIN y con mayor exigencia en el ISUN. A pesar de que, internacionalmente, la calidad de egresado del nivel secundario de la educación regular o técnica debiera ser suficiente para conseguir tales niveles, al parecer eso no se cumple lamentablemente en la mayor parte de regiones del país.

Los déficits de calidad educativa ampliamente reconocidos también juegan una parte importante en los obstáculos que enfrentan los jóvenes para alcanzar un nivel mínimo de competencias emprendedoras. Un reflejo de ello es que en Perú sólo un 35% de alumnos de educación básica de zona urbana alcanza o supera el nivel básico en las pruebas de comprensión lectora.

Los facilitadores del Programa coinciden en señalar esta condición de las competencias básicas como un factor que retrasa el avance de los cursos: los estudiantes tienen dificultades para comprender términos, textos escritos y también para redactar los documentos y productos que deben presentar. Asimismo, tienen dificultades para realizar los cálculos matemáticos necesarios para sacar costos y elaborar presupuestos.

Esta dificultad en conseguir los resultados cognitivos respectivos en los plazos previstos por los métodos plantea varias interrogantes. En primer lugar, con el fin de asegurar los logros instruccionales de fundamentos del emprendimiento, los contenidos de la malla curricular GIN-ISUN quizás podrían extenderse unas horas más en los cursos, ya que en las actuales condiciones no son plenamente capturados por la mayoría de participantes.

Es el caso de Claudia R. P. de Villa María Del Triunfo, da sus recomendaciones, similares a las de sus compañeros, sobre cómo trabajar sus dificultades en los temas numéricos y de asesoría: “Creo que debería mejorarse el tema relacionado con costos y financiamiento ya que fue difícil trabajarlo. Además nuestra capacitación no terminó con una asesoría posterior, sino en el momento para ver si iniciábamos o no el negocio lo que me parece hizo que al final no pudiéramos hacer realidad nuestro plan”.

4.3.2. Conocimiento y manejo de programas de computación por los beneficiarios

De otro lado, durante el desarrollo del GIN e ISUN los jóvenes elaboran documentos referidos a sus ideas y planes de negocio para los que emplean programas informáticos de diversa índole. Aunque no es una exigencia que los trabajos presentados sean realizados en computadora, casi todos los estudiantes se esfuerzan por preparar presentaciones de la mejor calidad. Sin embargo, los pocos conocimientos y experiencia en el uso de las computadoras como herramienta de apoyo, el desconocimiento de programas básicos de procesamiento de palabras, hojas de cálculo o presentaciones, a lo que se ha sumado la falta de computadoras disponibles para ser usadas por los jóvenes, ocasionaron problemas importantes y retrasos en el trabajo en los eventos de formación.

Estas limitaciones fueron parcialmente superadas con el alquiler de computadoras por cuenta de la ECAPs, y con muchas horas adicionales de asesoría individual de los facilitadores a los alumnos hasta que lograran completar sus productos. Pese a ello, en varios casos aquellos jóvenes que consideraron que la presentación de sus ideas de negocio no tenía la calidad necesaria, optaron por retirarse sin presentar sus trabajos.

Una solución posible a esta dificultad, es que se organicen cursos de computación para los estudiantes, en las primeras semanas del GIN, para que, simultáneamente, aprendan el manejo de los programas básicos que necesitan para elaborar de sus trabajos. Simultáneamente, se podría también incorporar algunas horas de revisión de las áreas matemáticas pertinentes, a fin de que las técnicas básicas de análisis contable y financiero puedan ser mejor asimiladas por los jóvenes.

4.4. Efectos globales y de género del Programa

La inscripción en el programa, que fue voluntaria, ha implicado en algunos casos extender jornadas de capacitación, siendo las mujeres las más dispuestas a participar en el programa de formación incluso “sacrificando” tiempo personal, pero es leído por ellas como el aprovechamiento de una oportunidad. Del mismo modo, en lo que respecta a negocios creados en el programa, las mujeres demuestran mayor entusiasmo con su meta personal “tener su propio negocio”, e incluso convencen a familiares para que las apoyen en el inicio de éstos.

En este sentido, el módulo Jóvenes Emprendedores Generan Ideas de Negocios ha demostrado que es esencial para el desarrollo de competencias emprendedoras, con aplicación práctica en la vida personal de los jóvenes y que es útil tanto para aquellos que deseen seguir la ruta del trabajador dependiente como para los que desean incursionar con su propio negocio. Como es un programa corto de 30 horas, puede ser incluido como parte de la oferta técnica que brindan las ECAPs, dando así la posibilidad de que se extienda a todos los jóvenes que siguen el curso regular.

Una de las participantes que muestra una destacada trayectoria empresarial después del Programa es Esther H. G. de Ventanilla, proveniente de la ECAP Super Empresario en San Miguel. Ella conducía un negocio de distribución de agua mineral, pero tenía la intención de darle un giro innovador a su empresa. Tenía ideas, pero necesitaba sustentarlas y tener una base real para evaluar sus alternativas. Es así que llega al Programa. Después de dos años, en la entrevista refiere que seguía con su negocio de Agua Mineral y que con las utilidades, paulatinamente había llegado a montar un Mini Market, de modo que ahora contaba con la Distribuidora ‘Richard’ y el Mini Market ‘El Cajamarquino’. Preguntada sobre como percibía el crecimiento de su negocio, dijo: “Ha crecido el capital y la inversión, tenemos más clientes, ha aumentado la materia prima, tenemos acceso a crédito pero no hemos usado aún otras modalidades: nuestro negocio ya es reconocido, y en un futuro quisiera abrir otro local. Seguimos invirtiendo en lo que es ahora un negocio familiar”.

El impacto provocado por la formación emprendedora en las trayectorias de los negocios de los jóvenes beneficiarios ha sido importante para la mejora de la situación personal de los mismos y de la economía de sus familias. A través de la introducción de nuevas ideas y prácticas modernas de negocios, la formación emprendedora con GIN e ISUN ha producido cambios en las rutinas diarias de gestión que a veces no ha sido fácil aceptar a los actores empresariales. Asimismo, la eficacia de los nuevos conocimientos de gestión en el manejo de los establecimientos ha tenido efectos imprevistos, especialmente en términos de la revaloración de aquellos que tomaron los cursos en posiciones subordinadas en sus familias o negocios, y que gracias a ellos pudieron encontrar un camino para contribuir en pie de igualdad a la creación de riqueza familiar.

Para ilustrar este punto podríamos citar dos casos paralelos, pero en sedes diferentes. En ambos casos, el giro del negocio ha sido la comercialización de materiales no ferrosos de segundo uso, más conocidos como “chatarros”, pero especializados mayormente en cobre y aluminio. El primer caso, en Lima, es el de Juan, quien siguió los cursos GIN e ISUN con la finalidad de seguir la tradición familiar, pero con una empresa moderna que fuera más competitiva y tenga los controles que exige una empresa de este tipo.

El negocio familiar estaba situado en el Centro de Lima en un corralón en la margen derecha del río Rímac, donde llegaban los recolectores informales de material reciclable (los ‘buzeros’ o ‘botelleros’), a vender el material que habían conseguido en su jornada diaria. Dicha ubicación era estratégica, pues todos los ‘buzeros’ de la zona industrial y del cono norte hacían su primera estación en el local del padre de Juan.

El negocio de la familia estaba caracterizado por no tener control en el registro de compras, hacinamiento y desorden en las cargas y descargas. Decidió emprender su propio negocio. Moviendo plásticos de botellas de aceite y de tapas de todo tipo de gaseosas, fue que se hizo de un capital interesante, y los recicladores de ‘La Cucaracha’ y ‘Chillón 2’, botaderos con autorización municipal, le juntaban todo este tipo de plástico que el recogía religiosamente cada viernes. Para su padre fue una gran satisfacción que su hijo mayor siguiera la tradición familiar, no en el mismo rubro –chatarro-, pero siempre reciclador.

Después de salir de la capacitación GIN e ISUN, inició el registro y control de las compras, ventas y gastos. Puso sus documentos en orden, y su empresa “Jureci” al final de la Av. Morales y Duárez, avanzaba con buenos augurios. También, como lo había aprendido en el módulo de Marketing, tenía un área en su corralón destinada a las ‘ofertas’. Lo aprendido en el Programa sirvió de mucho para mejorar la administración de los negocios.

El otro caso se planteó en Arequipa. Fue más directo y está relacionado también con el enfoque de género. Los tres hermanos M.: Alan, Doris y Abdón, en ese orden, también habían visto en el reciclaje su idea de negocio. Como todos los centro de acopio informales, carecía por completo de organización y orden en su operatividad, basándose siempre en la buena memoria de un tío para saber si tenían en existencia algún tipo de material que le pedían, cuanto era lo que tenían y donde estaba almacenado. ‘Almacenado’ es un decir, pues siempre estaban donde los descargaban o a los lados del sendero que se dibujaba en el terreno con montoncitos de fierro, aluminio, cobre, lata, plástico, vidrio.

Con el tiempo, Alan les propuso a sus hermanos establecer ellos un centro de acopio por su cuenta. El conocía los contactos, proveedores (‘buzeros’), clientes y podría obtener algunos de ellos y que no le afectarían a su tío. Doris había terminado el colegio y le parecía una posibilidad interesante, aunque no permanente, sino como una forma de capitalizarse para establecerse por su cuenta en las confecciones, que era su real afición.

Decidieron que ellos se encargarían de operar la empresa, hacerla funcionar y Doris sería la encargada de llevar los registros contables, los de existencias y los de movimiento de efectivo. Al enterarse del inicio del programa, los empresarios optaron por que ella vaya a capacitarse sola, pues ellos ya conocían el movimiento de la empresa y cualquier cosa, se las explicaría y todo quedaría arreglado. Los hermanos la veían desarrollando sus capacidades y conocimientos y hubo un momento en que ya no la pudieron seguir. Se limitaron a aceptar lo que les decía ella. Se había vuelto la Gerente de la empresa y Alan y Abdón se limitaban a cobrar su semana y dejarla organizar los libros y documentos que requería el funcionamiento formal de la empresa.

Los muchachos eran dinámicos, despiertos y entusiastas, por lo que el negocio fue creciendo. Si bien los clientes eran conseguidos por Alan, trataban con ella los problemas de negocios, facturas, cheques, plazos para pagos, control de pesos, cargos por acarreo de materiales y varias cosas que ahora se les cobraba a los clientes, y que las había aprendido, consultado y recibido asesoría, en el GIN y en el ISUN principalmente

Los anteriores son casos aislados que se ha podido identificar, pero que se reproducen con diferentes matices y diferentes ingredientes en la formación, establecimiento y sobre todo en la operación de una pequeña o micro empresa. En ellas, las personas tienen un peso mucho más importante que en las medianas y grandes, y por lo tanto, es importante que estén más capacitadas, y conozcan más profundamente la teoría de la gestión empresarial y cuenten con una presencia confiable que los pueda asesorar, en el posicionamiento y consolidación de un negocio.

4.5. Variantes de formación pura y de formación con capital-semilla

Una pregunta que esta consultoría se propuso explorar –aunque fuera de manera intuitiva ya que no le correspondía tal propósito- ha sido la de las ventajas de una modalidad formativa empresarial con y sin capital semilla. Como parte de la sistematización, se intentó entonces comparar los efectos de las variantes de ejecución del Programa Piloto sobre el comportamiento empresarial de los jóvenes ex participantes. Para ello, se identificaron pequeños grupos de ex-beneficiarios del programa piloto en 3 de las ciudades en que se ejecutó, a saber, Lima, Arequipa e Ica. Ellos ya tenían en promedio más de un año en el mercado, tratando de crecer con sus negocios. De las 3 sedes, los emprendedores de Lima y Arequipa correspondieron al modelo de capacitación único, mientras que Ica era el ejemplo de la variante que distribuyó Capital Semilla a los graduados. También se intentó recoger entrevistas en Puno pero no se consiguió hacerlo. Se aplicó un cuestionario similar a los 46 ex-beneficiarios entrevistados (ver anexo), obteniéndose los resultados siguientes:

Tabla 3 - Resultados de Encuesta a Beneficiarios del PPPJE en Lima, Arequipa y Ica, 2012 (se muestran resultados en promedios por categoría de variable)

	Sexo Masculino			Sexo Femenino			Total			
	Región			Región			Región			
	Lima	Arequipa	Ica	Lima	Arequipa	Ica	Lima	Arequipa	Ica	
	Sin K semilla		Con K sem	Sin K semilla		Con K sem	Sin K semilla		Con K sem	
Edad	21	23	22	22	22	22	22	22	22	
Años Estudio	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
Meses desde inicio de negocio	9	9	10	11	7	11	11	8	10	
Activos iniciales - Monto (S/.)	0	9	6,414	829	4,921	5,380	738	3,693	5,806	
Capital inicial – Efectivo	9	9	4,729	891	1,339	3,501	793	1,007	3,930	
Capital total actual (cash + activos)	9	9	6,786	2,569	341	4,516	2,285	258	5,310	
Deudas (monto)	9	9	1,971	383	1,756	812	341	1,319	1,218	
Cuántos empleos nuevos?	Media		0	0	1	2	0	1	1	1
	1	0	0	2	2	0	4	2	0	6
	2	0	0	1	0	0	0	0	0	1
	3	0	0	0	1	0	1	1	0	1
	4	0	0	1	0	0	0	0	0	1
	Más de 5	0	0	0	0	0	1	0	0	1
	Sin respuesta	2	2	0	13	5	1	15	7	1
Total N	2	2	7	16	6	13	18	8	20	

La tabla, deliberadamente diseñada para resaltar la variable género en los resultados, deja ver algunas claras relaciones:

- La media de educación y de edad es similar a través de los géneros y regiones, así como la duración media de los negocios.
- Tampoco parece haber diferencias importantes en la generación de empleo entre las sedes y los géneros.

En situaciones de discriminación de género, se encontró un caso que es muy ilustrativo. Es el de Imelda Ch., quien estaba en camino de instalar su negocio de Confección de Cobertores para Autos. Su padre, dueño de una empresa del mismo rubro pero para asientos de Mototaxis, contaba con su colaboración en la parte de diseño. Cuando hubo el planteamiento concreto de parte de ella, hubo una reacción de su padre, que de cierta manera truncó ese camino iniciado. “A mi padre no le gusta mucho que yo salga y ese es el problema que he tenido. Además dice que soy mujer y debo dedicarme a estudiar”. En la actualidad estudia Diseño y apoya en esa tarea en el taller paterno.

- En cambio, la comparación entre modelos en términos de la posición inicial del capital deja ver claras diferencias. Los emprendedores de Lima y Arequipa empiezan con montos de capital mucho más bajos que los de Ica, tanto en lo que atañe a sus activos iniciales (equipo, herramientas, local, materias primas, etc.) como en lo que tiene que ver con capital en efectivo (la categoría a la que se aplica el monto de capital semilla recibido en Ica).
- Se puede apreciar que en el tiempo transcurrido desde el cierre del programa, ha habido un proceso de descapitalización muy claro en los negocios de Arequipa. Se nota también que, a pesar del asesoramiento recibido, la acumulación en los negocios de Ica que arrancaron con capital semilla, no parece mostrarse con claridad. En cambio, en los negocios de Lima parece haber un pequeño incremento en el capital actual respecto del inicial. Asumiendo que los errores de medición se hayan distribuido equitativamente entre los diferentes grupos de emprendedores, no deja de sorprender el rendimiento positivo de los negocios en Lima.

En vista de la evidencia provisional anterior, parece existir pocas diferencias entre la trayectoria emprendedora de los jóvenes que reciben y de los que no reciben capital semilla. En todo caso, se podría haber esperado que la secuela del impacto (y costo) del financiamiento fueran mayores. Si en la parte formativa, ambos grupos tuvieron insumos equivalentes ¿por qué el financiamiento no parece estar ejerciendo el efecto diferencial esperado, asegurando un mejor impacto de acumulación en los negocios incipientes emprendidos por los jóvenes? Una respuesta más formal se escapa de los alcances de esta consultoría, pero es evidentemente crucial para decidir la modalidad de ejecución que estas políticas tendrán en el futuro.

Los problemas que se generaron por la falta de conocimientos o la falta de actualización en éstos, son una constante y los participantes lo saben. Por eso se producen muchos de los pedidos en cuanto a ampliaciones o sesiones específicas de refresco en cuanto a esos conocimientos.

En las entrevistas realizadas se hizo patente este reclamo, sin distinción de sedes. Así tenemos lo vertido por Nirta Flores, proveniente del Instituto Atelier Ars, donde estudio Corte y Armado de Calzado e hizo el GIN e

ISUN en IPAE. Ella nos dijo: "Creo que la parte de hacer los planes en los costos no fue sencillo, se necesitaba de un programa que pudiera ayudarnos solo a hacer la sumatoria y pasar con tiempo los datos". Caso similar al de Imelda Chingel, de Alternativa, curso de Promotora de Ventas y después también en IPAE, quien se refirió a los mismos puntos en los términos siguientes "Yo tuve dificultades en los costos de mi negocio. Creo que deberíamos tener más tiempo para entender toda esta parte".

Finalmente, un apunte rápido sobre el costo-beneficio del programa en sus modalidades. De acuerdo a los informes disponibles, se tiene la siguiente información sobre la inversión efectuada en las modalidades del Programa Piloto:

Ejecución de Metas

1ª. Modalidad: Projovent Emprendedor de Formación (Sin Capital Semilla)

INDICADOR	META TOTAL*	EJECUTADO 2009-10	META 2011	PRESUPUESTO
Jóvenes generan ideas de negocio – GIN	1,145	945	200	USD 218,000 / S/. 588,600
Jóvenes elaboran planes de negocio – ISUN	250	96	150	

*Las metas inicialmente previstas fueron modificadas en atención a las necesidades identificadas durante la ejecución del piloto.

2a. Modalidad: Formación para Plan de Negocios + Entrega de capital semilla (Fondo Empleo)

INDICADOR	ICA	TUMBES	TACNA	TOTAL
Jóvenes Generan Ideas de Negocio – GIN	487	210	283	980
Jóvenes Elaboran sus Planes de Negocio – ISUN	204	117	100	421
Jóvenes que reciben asistencia técnica para la implementación de los Planes de Negocio	32	23	20	75
Jóvenes que reciben capital semilla	32	23	20	75
TOTAL PRESUPUESTO	S/. 404,380	S/. 272,550	S/. 225,000	S/. 901,930

Aunque el costo unitario de formar un joven emprendedor aumenta significativamente cuando se trata de la modalidad con Capital Semilla, como es obvio, los resultados en la práctica emprendedora tendrían que ser más claramente favorables a la modalidad con capital semilla para justificar su implementación como la más efectiva para el propósito buscado. Ello requeriría tanto implementar mejor el seguimiento como más estudios comparativos entre las modalidades.

En este caso podemos citar la situación de Jean Carlos R. de la CETPRO Mangamarca. El instaló su empresa de Artesanías en Cuero, pero la tuvo que cerrar a los cuatro meses por problemas de Logística y los consabidos problemas financieros y de capital. Reconoce que las posibilidades para su negocio son buenas, pero cuando uno de inicia, las decisiones que tiene que tomar, pueden ser decisivas para la operatividad de la empresa. Es aquí donde algún tipo de asesoría confiable es necesaria. En su opinión "El programa creo yo, en lo personal, debería extender un poco más, hablo sobre el tiempo de estudio. En verdad es bueno y por ello es

importante saber más y más sobre aquello que se llama negocio. He aprendido bastante pero, en lo personal, creo que no fue suficiente”.

Otro caso similar es el de Adelina Rojas de IPAE, Promotora de Ventas quien nos comentó lo siguiente: “Debieron darnos mayor asesoría para poder lograr que nuestro plan fuera una realidad. A mí me interesaba poner un negocio y averiguamos sobre las máquinas y los insumos y, es más, preparamos muestras y a todos les gustó, pero todo quedó allí”. Ella estaba interesada en la instalación de una Churrería, conjuntamente con su compañera Solange.

Finalmente podemos citar a Esmeralda Curo, quien tuvo su negocio de Hamburguesas, pero que en la actualidad ya no continúa, por problemas en la constitución y la forma de empresa. Ella estaba asociada con su hermana, pero tuvieron algunos problemas con la municipalidad, que complicaron la sociedad, retirándose ella del negocio. Nos manifestó: “Estoy muy contenta con las metas que he logrado, sé que hay mucha inversión de parte del programa pero se debería también hacer un seguimiento posterior a lo que hemos venido haciendo y apoyarnos con asesoría”

5 | Lecciones Aprendidas y Recomendaciones

5.1. Lecciones Aprendidas

1. El déficit de empleo para los sectores juveniles es tan serio que todo esfuerzo razonable por desarrollar alternativas ocupacionales para estos segmentos debe alentarse desde la política pública. El autoempleo ya es una de las opciones más importantes para los jóvenes que entran a la fuerza laboral, pero es uno de los que no dispone de servicios que apunten a mejorar las condiciones en que se insertan en ella. El programa Joven Emprendedor es uno de los primeros y más coherentes intentos de alentar la inserción juvenil en el trabajo independiente, por cuenta propia o autoempleo en su modalidad más productiva, o emprendedora, y ha conseguido resultados importantes que deben ser ampliados en sucesivas ediciones.
2. El programa piloto ha seguido las huellas de su programa matriz, ProJoven, en cuanto ha utilizado el instrumento de la formación para mejorar las posibilidades de creación de emprendimientos por parte de los jóvenes beneficiarios. En este sentido, la formación emprendedora entregada por el Programa ha alcanzado sus objetivos de información y motivación para la opción de creación empresarial de los jóvenes a ella expuestos, tanto cuantitativa como cualitativamente.
3. Cuantitativamente, las metas propuestas en los planes de los ciclos operativos del Programa han sido alcanzadas o superadas en su implementación. No es tampoco un programa que requiera grandes recursos, y más bien, puede ser susceptible de reducir sus costos en la medida que se integre su ejecución junto a otras políticas activas. Como una opción de política pública regular, podría considerarse la opción de modificar algunos de sus actuales características para darle más efectividad y reducir costos.

4. Cualitativamente, el tipo de efectos que ha conseguido la formación emprendedora sobre las trayectorias ocupacionales de los jóvenes beneficiarios ha sido generalmente positivo, aun cuando el resultado no haya sido necesariamente el comienzo de una carrera emprendedora en ellos. Las entrevistas han podido mostrar que la formación recibida ha dejado enseñanzas que son prácticas y útiles a la hora de emprender un negocio, pero que también son útiles cuando se trata de buscar un empleo de tipo dependiente. Al interesarse y discutir sobre características personales como la iniciativa, la seguridad en si mismos, la planificación de actividades, la superación de obstáculos y otras; y asimismo, al aprender sobre las características del mercado y lo que se requiere para conocerlo, aprovechar sus oportunidades y otros, los jóvenes adquieren elementos muy importantes para su empleabilidad.
5. El efecto de género en la participación en el programa ha sido notoriamente positivo. Las mujeres han participado relativamente en mayor número, contra lo que se esperaría de los prejuicios de una sociedad que le otorga cierto sesgo masculino a las ocupaciones de negocios. Más importante aún –como se evidencia en algunos de los casos expuestos anteriormente–, la formación les ha permitido a varias participantes desarrollar competencias valoradas que les han servido para ganar posiciones claves frente a actores masculinos, ganando o reafirmando así roles de liderazgo exitoso en base al conocimiento, al mismo tiempo que reforzaban su autovaloración y asertividad.
6. La estructura de los servicios combinados de selección, formación y asesoramiento ha sido funcionalmente efectiva y ha permitido alcanzar las metas previstas, a pesar de un entorno relativamente inestable tanto a nivel político como institucional. Las ECAPs elegidas han provisto los servicios de respaldo apropiados a la red de formadores de emprendimiento. Una decisión acertada ha sido la de utilizar un método validado y con respaldo internacional, de características homogéneas y proclive a la utilización masiva, como eje de los contenidos de la formación. Asimismo, se acertó al privilegiar la calidad de la formación a través de la contratación de formadores previamente certificados en el método elegido en lugar de reclutar formadores que tenían también formación en gestión pero sin conocimiento del método utilizado, lo cual hubiera requerido inversiones adicionales para homologar sus competencias con los de los formadores certificados.
7. Quizás un elemento que pudo mejorarse fue la amplitud de la difusión de las características novedosas de la formación emprendedora que aportaba el Programa Piloto entre los jóvenes que constituían su audiencia natural. Como las barreras a la entrada fueron mínimas desde el diseño mismo del Programa, se podría haber esperado campañas de información mayores y más grandes para alcanzar el interés de un número mayor de jóvenes con mayor potencial emprendedor. Es decir, de ampliar el contingente de entrada al “túnel del emprendimiento juvenil” (Tueros, 2008) y así maximizar la posibilidad de mayor aprovechamiento de los recursos del Programa por parte de jóvenes con vocación emprendedora. Esto se constituyó eventualmente en una dificultad inesperada en el alcance de las metas, como en Tumbes, donde el pasaje desde la elaboración de ideas de negocio a la formulación de planes de negocio provocó una disminución muy grande entre los beneficiarios de la formación en planes, lo que generó un esfuerzo adicional de reclutamiento para esta segunda parte de la etapa.

8. Aunque ha sido imposible estimar si la formación emprendedora impartida ha sido la mejor herramienta entre las disponibles para optimizar la tasa de creación de emprendimientos por parte de los beneficiarios, sí se puede afirmar que el programa ha cumplido la meta de dotar de conocimientos y motivaciones emprendedoras a los jóvenes que alcanzó. Se podría pensar que, en lugar de una formación masiva y elemental en forma colectiva, se podría haber usado un enfoque más individualizado, enfatizando más en la selección de beneficiarios en base a mejores condiciones emprendedoras y, a partir de la focalización en un grupo selecto de emprendedores con mayores posibilidades de éxito, concentrar servicios de asesoría y formación a la medida de sus necesidades. Ello habría mejorado la tasa beneficiarios/proyectos 'exitosos', pero al costo de aumentar ampliamente el costo unitario del emprendimiento viable y de excluir de los beneficios de la formación emprendedora a la mayor parte de jóvenes de escasos recursos, disminuyendo así su futura empleabilidad.
9. También es posible pensar que otras modalidades y métodos pedagógicos lo hubieran hecho mejor, pero -aparte del hecho que tal comparación ha estado fuera del alcance de esta sistematización- es difícil imaginar si una combinación distinta de elementos pedagógicos y administrativos (modalidades semi-presenciales, virtuales, currículos más amplios, proveedores de servicios distintos, etc.) hubiera logrado los mismos efectos o bien, si lo hubiera hecho así, lo hubiera conseguido con los mismos o inferiores costos.
10. Un importante tema que se plantea en futuros programas es el del nivel educativo de los beneficiarios, habida cuenta de las constantes dificultades nacidas del deficiente nivel de destrezas y competencias requeridas para el aprovechamiento efectivo de la formación impartida. Hay que tener en cuenta que el programa actúa sobre participantes que han concluido su educación secundaria –lo que apunta a un severo problema de calidad educativa, en vista que los rendimientos observados de los participantes no alcanzan en promedio el requerido por un desempeño eficiente en las unidades lectivas del programa. Mas aun, hay que tener en cuenta que el programa usa materiales metodológicos que al desarrollarse en diversos países africanos y latinoamericanos no han supuesto la conclusión de la secundaria como nivel previo.
11. Probablemente, el elemento que ha disminuido más las posibilidades de un buen resultado del programa ha sido la falta de un seguimiento apropiado a las nacientes actividades emprendedoras de los jóvenes beneficiados, quizás en un mismo nivel que la falta de capital financiero. Si bien el capital financiero es un elemento fundamental en todo proyecto naciente de emprendimiento (Blanchard, 2002, Storey, 1998), un factor tan importante como el capital financiero es el acceso a servicios de apoyo emprendedor. Una vez que el negocio ha iniciado operaciones, el factor de acceso a servicios se vuelve crucial para aumentar las posibilidades de su permanencia en el mercado. Especialmente cuando se toma en cuenta la ominosa cifra de un 50% de desaparición en los primeros dos años que se atribuye a los negocios formados por jóvenes. Si asumimos que la formación ha mejorado de manera apropiada el capital humano del beneficiado, es por tanto clave que el seguimiento y la asesoría de negocios se vuelvan accesibles a los jóvenes beneficiarios en los primeros meses de su incursión en el mercado.

5.2. Recomendaciones

1. Es importante para las políticas de desarrollo laboral y, en particular, para las de inclusión social que un programa de formación empresarial para jóvenes siga impartándose en la secundaria pública y técnica. La relevancia de una formación emprendedora se hace cada vez más importante para asegurar la empleabilidad de los jóvenes y darles oportunidades de ingreso alternativas ante la situación crítica de escasez ocupacional que confrontan.
2. El programa piloto ha mostrado que la formación emprendedora puede ser un objetivo viable, práctico y accesible en términos de su costo/beneficio, en cualquiera de sus modalidades. Sería útil, sin embargo, que se pudiera invertir recursos no sólo en la réplica de programas como el PPPJE sino también en algunos elementos de desarrollo que contribuirían mucho a mejorar su calidad, tales como la formación de docentes especializados, preparación de materiales apropiados –incluyendo aquellos que mejoren la comprensión y manejo de herramientas cuantitativas–, estudios de evaluación de impacto, entre otros.
3. Especialmente, se recomienda la inversión en la mejora y desarrollo de metodologías de formación emprendedora dirigida a las necesidades de la población juvenil. Este es un aspecto que probablemente deba abordarse mediante la coordinación entre el sector público y las universidades e institutos técnicos, con el debido apoyo de la cooperación internacional. El PPJE ha sido una experiencia pionera en hacer frente a los problemas del emprendimiento urbano, pero los desafíos más serios se encuentran en los sectores rurales, los cuales carecen en gran medida de un entorno que favorezca el emprendimiento o de las actitudes y valores personales que lo distinguen.
4. Teniendo en cuenta que el efecto sobre la variable género del programa ha sido el de contribuir a fortalecer la equidad en las oportunidades de negocios de las y los jóvenes, al darles a ellas la oportunidad de aprovechar el conocimiento adquirido para ganar ocupaciones de responsabilidad y decisión en sus negocios, se recomienda un énfasis especial en el reclutamiento de mujeres en estos programas. Adicionalmente al impacto sobre la equidad de género mediante el conocimiento de los mecanismos de negocios, el entrenamiento emprendedor también muestra evidencias de desarrollar competencias personales que, como la autoestima y la asertividad, contribuye a despejar restricciones que limitan el aporte de las mujeres en los emprendimientos juveniles.
5. Un elemento que debe merecer la atención adicional de las políticas públicas es la información y difusión de la existencia de estos programas entre la juventud que representa su audiencia natural. Cabe la posibilidad de que, habiendo sido una experiencia exitosa y respaldada por los actores que tomaron parte en ella, hubiese podido tener un impacto mayor entre los jóvenes si no fuera porque la difusión y el conocimiento sobre los programas de formación emprendedora y sus ventajas no fueron todo lo abierto y masivo que debieron ser.
6. En términos de la estructura interna del programa, quizás el elemento más importante que ha debido de proveerse en abundancia ha sido el de seguimiento y asesoría. Como se remarca en las conclusiones, la falta de seguimiento y de servicios de asesoría han sido claramente sentidos por los beneficiarios,

y aun ahora, son ampliamente requeridos por los jóvenes empresarios. Si tales servicios hubieran estado a la disposición de los participantes y de los egresados, las tasas de supervivencia y de éxito empresarial entre los jóvenes podrían haber mejorado significativamente.

7. Mención aparte debe ser hecha para futuros programas de promoción del emprendimiento juvenil de una herramienta nacida en el programa conjunto, como el SIGE. El SIGE (Sistema de Información Geográfica para Emprendedores) es un aplicativo informático que identifica las características del mercado laboral de manera geográfica y geo-referencial. Es decir, brinda información socio económica de un área geográfica determinada, la cual es obtenida de los Censos Nacionales: XI de Población y VI de Vivienda y del IV Censo Nacional Económico. Esta herramienta sirve ya a los emprendedores de 80 ciudades en todo el país como estrategia de inteligencia comercial previa antes de decir cuál será su giro de negocio a invertir. Mediante este aplicativo, cada usuario puede conocer el grado de concentración de los negocios en una zona específica, así como las características relevantes del personal ocupado, el volumen anual de las ventas, características de la población (edad, sexo, nivel educativo, ingresos promedio, entre otros) y de las viviendas de las 80 ciudades más importantes del país. Así, el sistema puede facilitar que los emprendedores puedan identificar zonas específicas donde implementar sus negocios para un adecuado desarrollo con menores costos. La combinación de esta herramienta con las actividades formativas emergidas durante el Programa Piloto reducirá como resultado en programas futuros la incertidumbre generada por decisiones poco informadas a la hora de iniciar el negocio, lo que permitirá aumentar la viabilidad en el mercado de los emprendimientos juveniles que la utilicen.

| Anexo

Anexo 1. Lista de documentos analizados para elaboración de bases de datos

N° Inf	Título del Informe	Fecha	Autor
1	Resumen Ejecutivo	Jun-2011	Sin Información
2	Ampliación de Informe	Jun-2011	Sin Información
3	Ampliación de Informe	Jul-2011	Sin Información
4	Informe Final Contrato de Servicios OSR/SA/05/2010 (OIT-IPAE)	Jul-Oct 2010	Sin Información
5	Informe Final Contrato de Servicios OSR/SA/06/2010 (OIT-IPAE)	Jul-Dic 2010	Sin Información
6	Prog. PROJOVEN EN HUANCAYO Jovenes GIN Informe Final Consolidado	Mar-2010	Jaime Toribio Carhuaz
7	Prog. PROJOVEN EN AREQUIPA Jovenes GIN Informe Final Consolidado	Feb-Mar 2010	José Lombardi Indacochea
8	Informe 001-2011/IPAE Etapa I GIN 'Prog.Formación Empresarial'	Mar-2011	Ava Alencastre Begazo
9	Informe 001-2011/IPAE Etapa I GIN 'Prog.Formación Empresarial'	Abr-2011	José Alexis Campos Ormeño
10	Prog. PROJOVEN EN LIMA Jovenes GIN Informe Final Consolidado	Jun-Jul 2011	Segundo Noriega Olarte
11	Prog. PROJOVEN EN LIMA Jovenes GIN Informe Final Consolidado	Abr-2010	Segundo Noriega Olarte
12	Prog. PROJOVEN EN PUNO Jovenes GIN Informe Final Consolidado	Jul-Ago 2011	Eliana Esquia Begazo
13	Informe 002-2011/IPAE Etapa I GIN 'Prog.Formación Empresarial'	May-11	RenaulPoicon Ramirez
14	Informe Parcial 002-2011/IPAE Etapa II ISUN 'Prog.Formación Empresarial'	Abr-2011	José Alexis Campos Ormeño
15	Prog. PROJOVEN EN HUANCAYO Jovenes GIN Informe Final Consolidado	Dic-2010	Jaime Toribio Carhuaz
16	Prog. PROJOVEN EN LIMA Jovenes GIN Informe Final Consolidado	Dic-2010	Gladys Ontaneda Agurto
17	Prog. PROJOVEN EN TRUJILLO Jovenes GIN Informe Final Consolidado	Oct-Dic 2010	Dante Supo Rojas
18	PROGRAMA JOVENES EMPRENDEDORES - SEDE HUANCAYO	Dic-2010	Jaime Toribio Carhuaz
19	Programa Piloto PROJOVEN EMPRENDEDOR	s/i	Rocío Zegarra/Teodoro Sanz
20	Programa Nacional De Empleo Juvenil 'Jóvenes A La Obra'	Abr-2011	Ministerio de Trabajo (F Figueroa)
21	RESUMEN DE LO ACTUADO HASTA EL MOMENTO EN EMPRENDIMIENTO URBANO	Abr-2012	Patricia Mogrovejo
22	Informe Final Programa PROJOVEN en Arequipa	Nov-2010	José Lombardi Indacochea
23	Prog. PROJOVEN EN AREQUIPA Jovenes GIN Informe Final Consolidado	Feb-Mar 2010	José Lombardi Indacochea
24	Informe Supervisión de Infraestructuras - Huancayo 2010	Feb-2010	Jaime Toribio Carhuaz
25	Prog. PROJOVEN EN HUANCAYO Jovenes GIN Informe Final Consolidado	Dic-2010	Jaime Toribio Carhuaz
26	Prog. PROJOVEN EN LIMA Jovenes GIN Informe Final Consolidado	Abr-2010	Segundo Noriega Olarte
27	Prog. PROJOVEN EN LIMA Jovenes GIN Concurso - Plan de Actividades	Abr-2010	Segundo Noriega Olarte
28	Prog. PROJOVEN EN LIMA Jovenes GIN Concurso - Resultados	Jul-2010	Segundo Noriega Olarte
29	Prog. PROJOVEN EN HUANCAYO Jovenes GIN Informe Final Consolidado	Dic-2010	Jaime Toribio Carhuaz
30	Prog. PROJOVEN EN HUANCAYO Jovenes GIN Informe Final Consolidado	Dic-2010	Jaime Toribio Carhuaz
31	Prog. PROJOVEN EN TRUJILLO Jovenes GIN Informe Final Consolidado	Oct-Dic 2010	Dante Supo Rojas
32	Informe Taller Jóvenes GIN CETPRO Carlos Cueto F.	Dic-2010	Segundo Noriega Olarte
33	Prog. PROJOVEN EN LIMA Jovenes GIN Informe Final Consolidado	Dic-2010	Gladys Ontaneda Agurto
34	Prog. PROJOVEN EN LIMA Jovenes GIN Informe Final Consolidado	Jun-Jul 2011	Segundo Noriega Olarte
35	Prog Piloto ProJoven Lima - Capacitación GIN Cuadro informativo	Jun-Jul 2011	Segundo Noriega Olarte
36	Prog. PROJOVEN EN PUNO Jovenes GIN Informe Final Consolidado	Jul-Ago 2011	Eliana Esquia Begazo



FIODM 

FONDO PARA EL LOGRO DE LOS ODM
Programa Conjunto "Juventud Empleo y Migración"