
FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO AGRARIO

GRUPO 12

INFORME DE EVALUACIÓN DE IMPACTO

Proyecto:

**“GENERACIÓN DE EMPLEO E INGRESOS MEDIANTE LA PRODUCCIÓN ARTESANAL DE
TEJIDOS A MANO POR ASOCIACIONES DE MUJERES DE BARRIOS URBANO
MARGINALES DE PUNO”**

**PROYECTO EJECUTADO POR:
COORDINADORA DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS E INSTITUCIONES
AGRARIAS DEL PERÚ – COORDINADORA RURAL, REGIÓN PUNO**

SETIEMBRE, 2011

Equipo Técnico:

Ing. Agrónoma Mg Sc Matilde Patricia Febres Huamán.

Economista Antenor Felipe Pacheco Uzuriaga.

Ing. Estadístico Grimaldo José Febres Huamán.

Ing. Agrónoma Sarita Moreno Llacza.



ÍNDICE

ÍNDICE.....	1
ÍNDICE DE CUADROS.....	2
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	3
PRESENTACIÓN.....	4
RESUMEN.....	5
I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO.....	8
1.1 DATOS GENERALES DEL PROYECTO.....	8
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	8
II. METODOLOGÍA EMPLEADA PARA LA EVALUACIÓN DE IMPACTO.....	11
2.1 ACTIVIDADES DESARROLLADAS.....	11
2.2 ANÁLISIS DE LA DEFINICIÓN Y OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	12
III. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.....	16
3.1 A NIVEL DE PROPÓSITO.....	18
3.1.1 Reacciones y Actitudes.....	18
3.1.2 Indicadores de empleo e Ingreso del Marco lógico.....	25
3.1.3 Ingresos Mensuales promedio.....	30
3.1.4 Análisis Beneficio / Costo.....	32
3.2 A NIVEL DE FINALIDAD.....	35
3.2.1 Mejora en los Ingresos Anuales.....	36
3.2.2 Capacitación.....	39
3.2.3 Mejora del Empleo.....	47
3.2.4 Características Socioeconómicas.....	49
3.2.5 Impactos Complementarios.....	49
3.3 A NIVEL DE COMPONENTES.....	50
3.3.1 Resultado 1: Nivel Productivo Incrementado.....	51
3.3.2 Resultado 2: Organizaciones artesanales fortalecidas con capacidad de gestión.....	55
3.3.3 Resultado 3: Comercialización.....	58
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	61
4.1 CONCLUSIONES.....	61
4.2 RECOMENDACIONES.....	61
ANEXOS.....	62



ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N°1 - CUADRO RESUMEN DE INDICADORES	15
CUADRO N°2 - INDICADORES DE PROPÓSITO.....	25
CUADRO N°3 - EVOLUCIÓN DE LA CONSOLIDACIÓN DEL EMPLEO.....	27
CUADRO N°4 - RESULTADOS EN LA CONSOLIDACIÓN DEL EMPLEO.....	27
CUADRO N°5 - RESULTADOS EN EL NÚMERO DE ARTESANAS QUE ALCANZARON LAS METAS DE INGRESOS POR GRUPOS OBJETIVOS.....	28
CUADRO N°6 - EFICACIA ALCANZADA EN EL NÚMERO DE ARTESANAS QUE ALCANZARON LAS METAS DE INGRESOS POR GRUPOS OBJETIVOS.....	29
CUADRO N°7 - RESULTADOS EN EL PROMEDIO DE INGRESOS POR GRUPOS OBJETIVOS.....	29
CUADRO N°8 - PROMEDIO DE INGRESOS MENSUALES POR ARTESANA.....	30
CUADRO N°9 - PROMEDIO DE INGRESOS MENSUALES POR ARTESANA.....	31
CUADRO N°10 - ÍNDICES DE RENTABILIDAD	32
CUADRO N°11 - EFECTIVIDAD DEL PROYECTO POR COMPONENTE	34
CUADRO N°12 - INDICADORES DE FINALIDAD	35
CUADRO N°13 - RESULTADOS EN EL INGRESO PROMEDIO ANUAL	36
CUADRO N°14 - DISTRIBUCIÓN POR CATEGORÍAS EN EL INGRESO PROMEDIO ANUAL	37
CUADRO N°15 - DISTRIBUCIÓN POR CATEGORÍAS EN EL INGRESO PROMEDIO ANUAL	38
CUADRO N°16 - TEMAS Y CONTENIDOS DESARROLLADOS SEGÚN EL PLAN DE CAPACITACIÓN	40
CUADRO N°17 - TEMAS Y CONTENIDOS DESARROLLADOS SEGÚN EL PLAN DE CAPACITACIÓN	40
CUADRO N°18 - TEMAS Y CONTENIDOS DESARROLLADOS SEGÚN EL PLAN DE CAPACITACIÓN	41
CUADRO N°19 - TEMAS Y CONTENIDOS DESARROLLADOS SEGÚN EL PLAN DE CAPACITACIÓN	42
CUADRO N°20 - TEMAS Y CONTENIDOS DESARROLLADOS SEGÚN EL PLAN DE CAPACITACIÓN	43
CUADRO N°21 - TEMAS Y CONTENIDOS DESARROLLADOS SEGÚN EL PLAN DE CAPACITACIÓN	44
CUADRO N°22 - TEMAS Y CONTENIDOS DESARROLLADOS SEGÚN EL PLAN DE CAPACITACIÓN	44
CUADRO N°23 - TEMAS Y CONTENIDOS DESARROLLADOS SEGÚN EL PLAN DE CAPACITACIÓN	45
CUADRO N°24 - TEMAS Y CONTENIDOS DESARROLLADOS SEGÚN EL PLAN DE CAPACITACIÓN	46
CUADRO N°25 - TEMAS Y CONTENIDOS DESARROLLADOS SEGÚN EL PLAN DE CAPACITACIÓN	46
CUADRO N°26 - JORNALES AL AÑO OBTENIDO POR ARTESANA	47
CUADRO N°27 - JORNALES AL AÑO OBTENIDO POR ARTESANA	47
CUADRO N°28 - JORNALES AL AÑO OBTENIDO POR ARTESANA	48
CUADRO N°29 - ESTIMACIÓN DEL INGRESO OBTENIDO POR JORNAL.....	48
CUADRO N°30 - RESULTADOS EN INDICADORES DE MEJORA DE LAS CONDICIONES DE VIDA.....	49
CUADRO N°31 - ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN EL COMPONENTE 1 ÁREA DE TECNOLOGÍA PRODUCTIVA	52
CUADRO N°32 - TEMAS Y CONTENIDOS DESARROLLADOS SEGÚN EL PLAN DE CAPACITACIÓN	53
CUADRO N°33 - TEMAS Y CONTENIDOS DESARROLLADOS SEGÚN EL PLAN DE CAPACITACIÓN	53
CUADRO N°34 - RESULTADOS EN LA APLICACIÓN DE 04 HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS	54
CUADRO N°35 - RESULTADOS ALCANZADOS EN EL SEGUNDO TERCIO	54
CUADRO N°36 - INDICADORES PLANTEADOS PARA EL COMPONENTE 2	55
CUADRO N°37 - DESARROLLO DE ACTIVIDADES EN EL COMPONENTE 2 – GESTIÓN ORGANIZACIONAL.....	56
CUADRO N°38 - RESULTADOS DEL COMPONENTE 2 – RELACIONADOS A LA ORGANIZACIÓN	57
CUADRO N°39 - RESULTADOS DEL COMPONENTE 2 – PARTICIPACIÓN ORGANIZADA	57
CUADRO N°40 - RESULTADOS DEL COMPONENTE 2 – RELACIONADOS AL ÁREA IMPLEMENTADA Y NÚMERO DE PRODUCTORES	57
CUADRO N°41 - INDICADORES PLANTEADOS PARA EL COMPONENTE 3	58
CUADRO N°42 - ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN EL COMPONENTE 3 ARTICULACIÓN AL MERCADO	59
CUADRO N°43 - ESTIMACIÓN DEL VOLUMEN COMERCIALIZADO	60



ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°1 -	ESQUEMA DE EFECTOS PLANTEADOS DENTRO DEL PROYECTO.....	12
GRÁFICO N°2 -	ESQUEMA DE EFECTOS PLANTEADOS DENTRO DEL PROYECTO.....	13
GRÁFICO N°3 -	CUADRO DE ANÁLISIS DE LA LÓGICA VERTICAL	14
GRÁFICO N°4 -	EVOLUCIÓN DE LA CONSOLIDACIÓN DEL EMPLEO.....	27
GRÁFICO N°5 -	COBERTURA Y PORCENTAJE DE MEJORA DE CAMBIOS TÉCNICOS RELACIONADOS A LA PRODUCTIVIDAD.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
GRÁFICO N°6 -	COBERTURA Y PORCENTAJE DE MEJORA DE CAMBIOS TÉCNICOS RELACIONADOS A LA PRODUCTIVIDAD	37
GRÁFICO N°7 -	COBERTURA Y PORCENTAJE DE MEJORA DE CAMBIOS TÉCNICOS RELACIONADOS A LA PRODUCTIVIDAD	41
GRÁFICO N°8 -	COBERTURA Y PORCENTAJE DE MEJORA EN TEÑIDO Y COMBINACIÓN DE COLORES.....	42
GRÁFICO N°9 -	COBERTURA Y PORCENTAJE DE MEJORA EN DISEÑO Y ACABADO DE PRODUCTOS	43
GRÁFICO N°10 -	COBERTURA Y PORCENTAJE DE MEJORA EN CALIDAD DE PRODUCTOS.....	44
GRÁFICO N°11 -	COBERTURA Y PORCENTAJE DE MEJORA DE CAMBIOS TÉCNICOS RELACIONADOS A LA PRODUCTIVIDAD	45
GRÁFICO N°12 -	DISTRIBUCIÓN POBLACIONAL DE LOS JORNALES EQUIVALENTES ANUALES POR ARTESANA.....	48
GRÁFICO N°13 -	LÓGICA VERTICAL DEL PROYECTO	50
GRÁFICO N°14 -	COBERTURA Y PORCENTAJE DE MEJORA DE CAMBIOS TÉCNICOS RELACIONADOS A LA PRODUCTIVIDAD	53



PRESENTACIÓN

El presente informe de evaluación de impacto corresponde al proyecto **“Generación de empleo e ingresos mediante la producción artesanal de tejidos a mano por asociaciones de mujeres de barrios urbano marginales de Puno”**, financiado por el Fondo Nacional de Capacitación Laboral y de Promoción del Empleo – **FONDOEMPLEO** y ejecutado por la **Coordinadora de Organizaciones Campesinas e Instituciones Agrarias del Perú – Coordinadora Rural, Región Puno**.

FONDOEMPLEO tiene como misión la promoción de proyectos que permitan la mejora de los ingresos y el fortalecimiento y desarrollo de las capacidades laborales mediante la capacitación laboral y formación profesional, con énfasis en la población vulnerable, en un trabajo conjunto con empresas privadas, ONG's y entidades del sector público para el diseño y ejecución de proyectos orientados a estos fines. Este fondo financia proyectos con beneficiarios urbanos y rurales en diferentes sectores económicos del país, por lo que un factor importante para el logro de los objetivos establecidos por el FONDOEMPLEO es asegurar que las iniciativas seleccionadas, permitan alcanzar los resultados de creación de empleos e ingresos sostenibles.

En el marco del séptimo concurso de proyectos del año 2007 se financió el proyecto **“Generación de empleo e ingresos mediante la producción artesanal de tejidos a mano por asociaciones de mujeres de barrios urbano marginales de Puno”**, el cual se inició el 25 de agosto del 2008 y culminó el 24 de febrero del 2011.

En proyectos productivos es importante realizar un análisis de la adopción de la propuesta técnica implementada en comparación con la línea de base en los conocimientos, actitudes y prácticas en la técnica productiva, incluyendo aspectos de organización y comercialización. Asimismo, se analiza los resultados de las actividades complementarias promovidas por el proyecto. Finalmente, a fin de evaluar la eficiencia en el logro de las metas se realiza la evaluación del proyecto a través de los principales indicadores del marco lógico propuesto.

Esta evaluación tiene como objetivos:

- Identificar e interpretar los impactos producidos sobre los beneficiarios y organizaciones de las zonas en las que se ha ejecutado.
- Evaluar el efecto de la asistencia técnica y la capacitación con el objetivo de especializar, intensificar y ampliar las líneas actuales de producción.
- Evaluar la eficacia de los resultados obtenidos con la ejecución de los diferentes componentes.
- Evaluar el grado de intervención de los beneficiarios, organizaciones y otras instituciones públicas y privadas que operan en la zona a fin de medir la importancia del proyecto en este contexto y la sostenibilidad de sus principales componentes.

El informe consta de cuatro partes:

- PARTE – I Información general del proyecto: Los objetivos, metas e impactos planteados alcanzar, la relación beneficio costo, así como las actividades y estrategias implementadas por el proyecto que permitirán el análisis de los resultados obtenidos.
- PARTE –II Metodología empleada para el desarrollo de la evaluación, explicando la estrategia y las actividades de campo ejecutadas.
- PARTE – III Evolución de las características socioeconómicas, el manejo técnico impulsado y el análisis de la adopción de la propuesta técnica, asimismo, se analiza lo conseguido en función a los indicadores planteados por el proyecto a fin de evaluar la eficacia y eficiencia alcanzada, los impactos de las actividades promovidas por el proyecto y la relación beneficio costo obtenida.
- PARTE –IV Resultados obtenidos y conclusiones.



RESUMEN

El proyecto “**Generación de empleo e ingresos mediante la producción artesanal de tejidos a mano por asociaciones de mujeres de barrios urbano marginales de Puno**”, fue financiado por el Fondo Nacional de Capacitación Laboral y de Promoción del Empleo – **FONDOEMPLEO** y ejecutado por la **Coordinadora de Organizaciones Campesinas e Instituciones Agrarias del Perú – Coordinadora Rural, Región Puno**.

La **finalidad** del proyecto es “*contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias de mujeres artesanas de tejidos a mano del Cono Norte, Cono Sur y Cono Centro del distrito de Puno*” y el **propósito** que “*las artesanas de tejidos a mano asociadas en la CAMUB (Central de Asociaciones de Mujeres de Barrios) incrementen sus ingresos económicos, por las mejoras logradas en la producción y comercialización de sus productos*”.

El proyecto promovió el desarrollo de capacidades en tecnología estándar, diseño propio e innovador y evaluación de la calidad, así como autoempleo permanente, dirigida a 1,500 mujeres de 50 barrios urbano marginales participantes y esperando que 900 de ellas resulten capacitadas y calificadas y que como consecuencia mejoren sus ingresos en promedio en S/. 45.00 mensuales respecto a la línea base.

Comprende tres componentes/resultados dirigidos todos ellos a las mujeres asociadas a la CAMUB:

R1. NIVEL PRODUCTIVO INCREMENTADO. *Se ha mejorado el nivel tecnológico de la producción de tejidos a mano, logrando productos de mejor calidad para su articulación al los mercados.*

450 artesanas utilizan adecuadamente **cuatro herramientas** tecnológicas: selección de insumos, teñido estándar, diseño propio e innovador y evaluación de calidad y **450 artesanas** utilizan adecuadamente **tres** herramientas tecnológicas que oferta el proyecto.

Mediante la realización de talleres sobre: **Materiales y selección de insumos; teñidos y combinación de colores** en los productos, **diseño** y **acabado** de productos; y **calidad de productos**, para lo cual se elaborarán **manuales de capacitación**, participarán **1,500 artesanas**.

R2. ORGANIZACIONES ARTESANALES FORTALECIDAS, CON CAPACIDAD DE GESTIÓN. *Las artesanas de tejidos a mano, han fortalecido sus relaciones internas como grupo utilizando criterios y procedimientos de la gestión organizacional y gestión empresarial para la producción y comercialización de sus productos.*

Una **Organización de productoras artesanales** con capacidad de gestión organizacional y empresarial creada al finalizar el proyecto y **03 planes anuales** elaborados.

Mediante la capacitación sobre **Asociatividad, tipos de organizaciones**, características y requisitos; **costos de producción** y manejo de **registros de compra y venta; herramientas administrativas** como: logística, operaciones y financiamiento; y **gestión de la organización**: calidad, productividad y competitividad, para lo cual se elaborarán **manuales de capacitación**. Participarán **1,500 artesanas** y se espera que **450 artesanas** utilicen criterios y procedimientos de gestión organizacional y gestión empresarial y tomar decisiones de producción y comercialización.

R3. ORGANIZACIONES ARTESANALES CON HERRAMIENTAS DE ARTICULACIÓN A MERCADOS. *Las mujeres que pertenecen a la organización de mujeres artesanas, han logrado posicionar exitosamente su producción en los distintos mercados, poniendo en ejecución una adecuada estrategia de comercialización.*

20 contratos de compra - venta de productos de artesanía a mano ejecutados. Para ello se capacitará a las organizaciones de mujeres productoras en **Elaboración de planes de negocio, Mercadeo de productos y Herramientas para la comercialización**, participando **1,500 artesanas** y se espera que **450 artesanas** apliquen herramientas comerciales para su articulación al los mercados, esto se complementará con la realización de un **estudio de mercado**, el diseño, elaboración y puesta en marcha de una **página web**, participación en **ferias**, participación en **ruedas de negocios**, así como asesoramiento en términos de **contrato de compra-venta acompañamiento y seguimiento** a los contratos de compra-venta, acompañamiento en **espacios de negociación comercial**.



La ejecución comprende los siguientes momentos:

- El primer año, 20 organizaciones de mujeres bases de la CAMUB involucrando 600 artesanas.
- El segundo año, 20 organizaciones de mujeres bases de la CAMUB involucrando 600 artesanas.
- El tercer año, 10 organizaciones de mujeres bases de la CAMUB involucrando 300 artesanas.

El proyecto se inició el **25 de agosto del 2008**, concluyendo el **28 de febrero del 2011**. La población objetivo fue reemplazada y considerando lo señalado en el proyecto, sobre **previsión de los factores de riesgo**, que **“en el riesgo que existan beneficiarias consideradas que no respondan convenientemente a las exigencias del proyecto y se conviertan en obstáculos para su éxito, será necesario incorporar otras mujeres que si bien no pertenecerían a la CAMUBP expresan deseo de participar en el proyecto”**, se incorporaron al proyecto artesanas y organizaciones que ya tenían varios años trabajando. Esto mejoró los resultados reportados por la Coordinadora Rural, presentados en su informe final y de sistematización, debido a que estos productores no fueron incluidos en su información.

RESULTADOS ALCANZADOS POR COMPONENTE

R1 MEJORA TÉCNICA, la **capacitación y la asistencia técnica** sobre **tecnología productiva** abarcó al **100%**, sin embargo, un **46%** asistió a **7 o más capacitaciones** y un **47%** recibió de **14 a más asistencias técnicas**, además, en cada grupo existía mucha diferencias de conocimientos entre las integrantes por lo que en cada taller se capacitaba a nivel básico, intermedio y avanzado y la aplicación de **03 a 04 herramientas técnicas** se incrementó en **47%** al pasar de 7% a 54%.

R2 GESTIÓN EMPRESARIAL, Desistieron de trabajar con la CAMUBP, debido a los problemas internos de la directiva (que origino su reemplazo), por la posibilidad que sucediera algo similar con la organización creada y el intento de crear una organización independiente, originó acciones de protesta de parte de la CAMUBP, por lo que el proyecto decidió incentivar el registro de los barrios organizados como Asociaciones (**17 inscritas en Registros Públicos**), asumiendo la Coordinadora Rural el rol de comercialización. Al término del proyecto la Coordinadora Rural pudo conformar una Cooperativa con la aprobación de parte de las integrantes de la CAMUBP y mujeres artesanas que no pertenecían a la CAMUBP, integrada por **173 artesanas** (11% de 1610) y participando **77 artesanas que no trabajaron** en el proyecto.

R3 ARTICULACIÓN AL MERCADO, se desarrollaron en sobre meta las actividades planificadas a excepción del estudio de mercado planificado el cual no se realizó. La Coordinadora Rural concretó **24 contratos de compra venta** (120% de la meta de 20) y trabajo con los barrios organizados participantes de forma independiente coordinando los pedidos de elaboración de prendas y distribuyéndolos entre éstas a través de sus presidentas. Al término del proyecto el traslado de la cartera de clientes no logró hacerla a estos grupos independientes, por lo que el proyecto insistió en la conformación de una organización a la cual traslado las capacidades desarrolladas y la cartera de clientes.

EFICACIA EN EL LOGRO DEL PROPÓSITO DEL PROYECTO

El **47%** de los participantes **mejoraron sus ingresos** y en promedio se alcanzó un ingreso mensual de **S/. 59.5** representando un **83%** de la meta planteada (**S/. 70.62 mensuales** al incrementarse en **S/. 27** sobre la línea base de **S/. 43.6**).

En relación al **ingreso por grupo objetivo**, se debe tener en cuenta que existe una gran variabilidad en los participantes reflejada en la capacitación diferenciada (básico, intermedio y avanzado):

- En el **tercio superior**, el ingreso promedio alcanzó los **S/. 144 mensuales** (**77%** de la meta de **S/. 187**) de los **S/. 127** en la línea base. El **20%** superior alcanzó en promedio el ingreso meta.



- En el **segundo tercio**, el ingreso promedio alcanzó los **S/. 37 mensuales** (78% de la meta de S/. 47.6) de los S/. 17.57 en la línea base. El 7% superior alcanzó en promedio el ingreso meta.
- En el **resto de beneficiarios**: se pasó de no percibir ingresos a un promedio de ingresos de **S/. 11.10 mensuales** (En el proyecto no se consideró metas para este 40% de beneficiarios).

FLUJO DE CAJA ESTIMADO

El proyecto planteó que a seis años se alcanzaría un VAN de S/. 459,625 con una TIR de 31% y un Beneficio Costo durante la ejecución de 1.30, considerando los resultados alcanzados y lo establecido por el proyecto se alcanzó un **VAN S/. 194,579.32** con una **TIR de 24.23%** y un **Beneficio Costo de 0.57**.

RESULTADOS ALCANZADOS A NIVEL DE FINALIDAD

En relación al **incremento del ingreso mensual**:

- El **47%** de los participantes **mejoraron sus ingresos**, de ellos el **40%** alcanzó ingresos de *hasta S/. 43.6* y un **6%** alcanzó ingresos *entre S/. 43.6 y S/. 70.6* y un **1%** con ingresos de más de *S/. 70.6*.
- La mejora promedio de los ingresos mensuales alcanzó los **S/. 15.9 mensuales** representando un **59%** de la meta de *S/. 27* mensuales.

La mayor parte de mujeres que mejoraron sus técnicas de tejido eran las que no tejían o tenían muy pocos conocimientos.

En relación al **empleo**:

- En lo relacionado al paso del empleo marginal a autoempleo permanente, se puede considerar que el **22%** tiene autoempleo permanente teniendo en cuenta el tiempo que le dedica a esta actividad, lo que representa un **55%** de la meta planteada (Incrementar en **30%** de **9.6%** en la línea base a **39.6%**).
- Se paso de 263 empleos equivalentes a **890 empleos equivalentes** (95% de la meta de 938 empleos). El empleo superó el ingreso por que se trabajo con 110 beneficiarios más y por que las artesanas en su mayoría recién han aprendido por lo que demoran más en tejer.

En relación a la **capacitación**:

- **11%** aplican *04 herramientas técnicas, implementan procedimientos de gestión organizacional y empresarial y aplican adecuadas estrategias de comercialización* (la meta era **30%**).
- **54%** aplican sólo mejoras técnicas en *03 a más herramientas técnicas* proporcionadas por el proyecto (la meta era **60%**).

A continuación se desarrollan los resultados obtenidos a nivel de *indicadores* del proyecto:

- **Propósito**, las reacciones y actitudes observadas en los participantes, empleo marginal a empleo permanente, los ingresos mensuales generados por artesana en los dos grupos objetivos, el promedio total de ingresos mensuales y el análisis beneficio costo obtenido del proyecto.
- **Finalidad**, nivel de capacitación, empleo y los ingresos anuales generados, las condiciones socioeconómicas, conocimientos y prácticas en la producción artesanal de tejidos a mano y los impactos complementarios encontrados.
- **Componentes**, se analiza cada componente, los recursos empleados, las actividades desarrolladas, la participación y los resultados alcanzados.



I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1.1 DATOS GENERALES DEL PROYECTO.

La *Coordinadora de Organizaciones Campesinas e Instituciones Agrarias del Perú – Coordinadora Rural, Región Puno* en el marco del séptimo concurso de proyectos del año 2007 del Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo FONDOEMPLEO, presentó el proyecto: “**Generación de empleo e ingresos mediante la producción artesanal de tejidos a mano por asociaciones de mujeres de barrios urbano marginales de Puno**”.

El período de ejecución del proyecto era de 2 años y medio desde el 25 de Agosto del 2,008 al 24 de febrero del 2011 ejecutándose dentro de los plazos previstos.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.

En el convenio con FONDOEMPLEO el proyecto plantea:

Finalidad y Propósito

Finalidad “*contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias de mujeres artesanas de tejidos a mano del Cono Norte, Cono Sur y Cono Centro del distrito de Puno*”.

Propósito “*artesanas de tejidos a mano asociadas en la CAMUB (Central de Asociaciones de Mujeres de Barrios) incrementen sus ingresos económicos, por las mejoras logradas en la producción y comercialización de sus productos*”.

Resumen del proyecto

El proyecto consiste en el desarrollo de la producción y comercialización de artesanía de tejidos a mano de **1,500 mujeres de 50 barrios urbano marginales**, afiliadas a la Central de Asociaciones de Mujeres de Barrios (CAMUBP) del distrito de Puno, mediante la realización de *talleres* y la participación en *ferias, ruedas de negocios, acompañamiento y seguimiento en contratos de compra venta*, así como, la implementación de *una organización*, realización de un *estudio de mercado* y la *implementación de una página web*, esperando que **900 de ellas resulten capacitadas y calificadas** y en consecuencia mejoren sus ingresos en promedio en **S/. 45.00 mensuales** respecto a la línea base (450 artesanas aumentaron sus ingresos de S/. 20 a S/. 80 soles mensuales (400%) y otras 450 tienen un incremento en sus ingresos de S/. 20 a S/. 50 mensuales (250%) respecto del año base). Asimismo que **450 artesanas** pasen de autoempleo marginal a **autoempleo permanente**.

La Central de Asociaciones de Mujeres de Barrios de Puno - CAMUBP, es la organización de mujeres más representativa de la ciudad de Puno, tiene 35 años de vida orgánica, conformada por mujeres de barrios urbano marginales de la ciudad, participa en espacios y programas sociales así, como el Vaso de Leche, Comedores Populares, el Programa Construyendo Perú, así también en actividades promovidas por ONGs, como, CARE, Programas de crédito, Promujer, Manuela Ramos, Edyficar, etc.

En la central están asociadas alrededor de 50 organizaciones, de diferentes barrios de Puno, participan en espacios de concertación así como el Proceso de Presupuesto participativo a nivel distrital, provincial y en el Consejo de Coordinación Regional, también en la Mesa de Concertación de Lucha Contra la Pobreza, el Foro Regional Puno, el observatorio de la mujer, es una base de las Organizaciones Populares de Puno, que en acciones políticas hace presencia relevante, dando a conocer la problemática de la mujer como integrante de la familia, barrio y sociedad, además alcanzando propuestas de solución a diferentes problemas de la región Puno.



El proyecto desarrolló su estructura en base a **tres componentes/resultados**:

R1. MEJORA DEL NIVEL TÉCNICO PRODUCTIVO DE LAS MUJERES DE LA CAMUB. *Se ha mejorado el nivel tecnológico de la producción de tejidos a mano de las mujeres asociadas a la CAMUB, logrando productos de mejor calidad para su articulación a los mercados.*

Esto se logrará mediante la realización de talleres sobre: **Materiales y selección de insumos** para la producción (50 talleres); **teñidos y combinación de colores** en los productos (60 talleres), **diseño y acabado** de productos (60 talleres); y **calidad de productos** (50 talleres), en los que **participaran 1,500 artesanas** y de los que se espera que **900 artesanas mejoren la calidad de la producción** en los temas tratados (450 artesanas utilizan adecuadamente cuatro herramientas tecnológicas que oferta el proyecto y 450 artesanas utilizan adecuadamente tres herramientas tecnológicas que oferta el proyecto), para lo cual se elaborarán **02 manuales** sobre principales **técnicas productivas y diseño y calidad de productos** respectivamente.

R2. MUJERES DE LA CAMUB ORGANIZADAS FORTALECIDAS, CON CAPACIDAD DE GESTIÓN. *Las artesanas de tejidos a mano de las asociaciones bases de la CAMUB, han fortalecido sus relaciones internas como grupo utilizando criterios y procedimientos de la gestión organizacional y gestión empresarial para la producción y comercialización de sus productos.*

Esto se alcanzará mediante la capacitación sobre **Asociatividad, tipos de organizaciones**, características y requisitos (50 talleres); **costos de producción** y manejo de **registros de compra y venta** (60 talleres); **herramientas administrativas** como: logística, operaciones y financiamiento (60 talleres); y **gestión de la organización**: calidad, productividad y competitividad (55 talleres), para lo cual se elaborará **01 manual** sobre Herramientas de Gestión Empresarial. En estas actividades **participaran 1,500 artesanas** y de los que se espera que **450 artesanas** utilicen criterios y procedimientos de gestión organizacional y gestión empresarial (relacionados a los temas tratados) que le permitan tomar decisiones tanto en la parte productiva como de comercialización.

R3. MUJERES DE LA CAMUB ORGANIZADAS POSICIONAN EXITOSAMENTE SU PRODUCCIÓN. *Las mujeres de la CAMUB que pertenecen a la organización de mujeres artesanas, han logrado posicionar exitosamente su producción en los distintos mercados, poniendo en ejecución una adecuada estrategia de comercialización.*

Se brindará capacitación a las organizaciones de mujeres productoras en Elaboración de **planes de negocio** (50 talleres), **Mercadeo de productos** (60 talleres) y **Herramientas para la comercialización** (60 talleres), en los que **participarán 1,500 artesanas** y se espera que **450 artesanas** apliquen herramientas comerciales para su articulación a los mercados (elaborar y ejecutar sus planes de negocio, aplicar procedimientos de mercadeo de productos y estrategias de comercialización por asociación) esto se complementará con la realización de un **estudio de mercado**, el diseño, elaboración y puesta en marcha de una **página web**, participación en **ferias**, participación en **ruedas de negocios**, así como asesoramiento en términos de **contrato de compra-venta acompañamiento y seguimiento**, acompañamiento en **espacios de negociación comercial**.

La ejecución del Proyecto comprende los siguientes momentos:

- El primer año, serán atendidas 20 organizaciones de mujeres bases de la CAMUB involucrando 600 artesanas.
- El segundo año, serán atendidas 20 organizaciones de mujeres bases de la CAMUB involucrando 600 artesanas.
- El tercer año, serán atendidas 10 organizaciones de mujeres bases de la CAMUB involucrando 300 artesanas.

De este modo, el logro del propósito será acumulativo hasta alcanzar las 50 organizaciones y 1500 artesanas de la CAMUB a los dos años y medio de ejecución.



Impactos del proyecto

En la mejora del nivel técnico productivo de las mujeres de la CAMUB. 450 artesanas utilizan adecuadamente *cuatro herramientas* tecnológicas que oferta el proyecto: selección de insumos, teñido estándar, diseño propio e innovador y evaluación de calidad y 450 artesanas utilizan adecuadamente *tres herramientas* tecnológicas que oferta el proyecto.

En el fortalecimiento con capacidad de gestión de las mujeres organizadas de la CAMUB. Una *Organización de productoras artesanales* con capacidad de gestión organizacional y empresarial creada e inscrita en registros públicos al finalizar el proyecto y *03 planes anuales* de la organización de productoras artesanales elaboradas.

En el posicionamiento exitoso de la producción de las mujeres de la CAMUB organizadas. Al finalizar el proyecto, se tiene en ejecución por lo menos *20 contratos de compra – venta* de productos de artesanía a mano con operadores comerciales de distintos mercados.

En el empleo. 450 artesanas pertenecientes a la CAMUB, pasaran de autoempleo marginal a autoempleo permanente.

En incremento de ingresos. 900 artesanas pertenecientes a la CAMUB, incrementan sus ingresos en artesanías en S/. 45 nuevos soles mensuales (S/. 540 soles anuales al pasar de S/. 20 a S/. 65 mensuales en promedio).

En la capacitación. 450 artesanas pertenecientes a la CAMUB, aplican mejoras técnicas y procedimientos de gestión organizacional y empresarial y 450 artesanas aplican sólo mejoras técnicas.

Análisis Beneficio Costo

Se plantea mejorar la productividad del **60%** de beneficiarias, 950 artesanas pertenecientes a la CAMUB, incrementarán en promedio sus ingresos mensuales en **S/. 45 soles mensuales** representando un incremento de **S/. 540 soles anuales**, específicamente, 450 incrementarán sus ingresos en S/. 60 nuevos soles mensuales al pasar de S/. 20 a S/. 80 Nuevos soles mensuales (S/. 720 nuevos soles anuales al pasar de S/. 240 a S/. 960) y 450 incrementarán sus ingresos en S/. 30 nuevos soles mensuales al pasar de S/. 20 a S/. 50 Nuevos soles mensuales (S/. 720 nuevos soles anuales al pasar de S/. 240 a S/. 600).

En el análisis económico financiero para un periodo de 6 años, según lo planteado en el convenio y asumiendo una tasa de descuento de 12% anual, el resultado del análisis indica que el **Valor Actual Neto (VAN)** es positivo de **459,624.84**. Una rentabilidad de **30.66%** en 6 años la cual es considerada competitiva frente al costo de oportunidad del capital en los mercados financieros actuales. La **Tasa Interna de Retorno (TIR)** es de **26.54 %** anual.

El proyecto desarrolla su estructura de trabajo en la matriz del marco lógico, la cual junto a la estrategia de ejecución planteada se presenta en el **Anexo 1**.



II. METODOLOGÍA EMPLEADA PARA LA EVALUACIÓN DE IMPACTO

2.1 ACTIVIDADES DESARROLLADAS.

Para la elaboración de la evaluación de impacto se realizaron las siguientes actividades:

- **Discusión y análisis del marco lógico e información complementaria del proyecto.**

En base a la documentación complementaria proporcionada por la entidad ejecutora y FONDOEMPLEO: el **informe de línea base**, los **informes de avance** elaborados por la entidad ejecutora y los **informes de monitoreo externo**, se realizó un análisis preliminar de los indicadores propuestos en la matriz del marco lógico del proyecto a partir del cual se ajustaron los instrumentos de levantamiento de información en función a las actividades ejecutadas por el proyecto.

- **Preparación de Instrumentos**

Posterior al análisis preliminar y en coordinación con la COORDINADORA RURAL, se elaboró un cronograma de actividades de campo luego se procedió a preparar los instrumentos necesarios para el levantamiento de información.

La encuesta cubrió las características generales, en la parte socioeconómica y elaboración de tejidos, considerando nivel de producción, costos, mano de obra y precios, tecnología productiva, organización que se presenta en el **anexo N° 2**. Estos datos se utilizaron para construir los indicadores y para comprobar los impactos del proyecto.

- **Trabajo de Campo**

El tamaño de la muestra determinado estadísticamente fue de **80** encuestas realizándose en la fase de operación de campo **82** entrevistas en diferentes localidades de la zona de intervención, en las cuales:

82 fueron entrevistas socioeconómicas, donde se investigaron las condiciones de vivienda, hacinamiento, composición de los hogares, nivel de instrucción, ocupación y rama de actividad.

82 entrevistas de la tecnología productiva de la producción artesanal de tejidos a mano que tienen las artesanas y así evaluar el impacto del Proyecto.

82 entrevistas de organización, crédito, régimen tributario, costos y manejo de registros, participación en la comercialización de los productores organizados, capacitación y asistencia técnica.

6 entrevistas a representantes de los grupos conformados por el proyecto.

1 entrevista al representante de la Cooperativa conformada por el proyecto.

1 entrevista al jefe del proyecto.

03 entrevistas con informantes claves de instituciones involucradas (un representante de Manuela Ramos y dos dirigentes de la CAMUB, Central de Asociaciones de Mujeres de Barrios, la presidenta y secretaria).

- **Procesamiento de datos**

El equipo multidisciplinario especializado de la FDA encargado de la evaluación de impacto inició la revisión y discusión de los datos realizando la crítica de las encuestas obtenidas, la consistencia de los datos y el control de calidad. En el procesamiento se añade la corrección de consistencia mecanizada durante el ingreso de los datos realizando finalmente la crítica por computadora, dejando lista la información para el desarrollo del informe.

- **Desarrollo del Informe**

Contando con la información analizada y procesada se realizó el informe de evaluación de impacto del proyecto.



2.2 ANÁLISIS DE LA DEFINICIÓN Y OBJETIVOS DEL PROYECTO.

De acuerdo al proyecto firmado con FONDOEMPLEO se propuso la capacitación técnica productiva de **1,500 mujeres artesanas pertenecientes a la CAMUB**, en 5 semestres (2 años y medio), mediante la realización de talleres, participando en cada semestre 10 grupos de 30 artesanas (en total 300 mujeres). Al final de cada semestre 90 mujeres artesanas desarrollarán capacidades en técnicas productivas, organización y comercialización y 90 en técnicas productivas), al quinto semestre se alcanzaría la población objetivo del proyecto y metas de capacitación (**450 mujeres aplican mejoras en técnicas productivas, organización y comercialización**, **450 mujeres aplican mejoras sólo en técnicas productivas** y 600 mujeres no alcanzan logros).

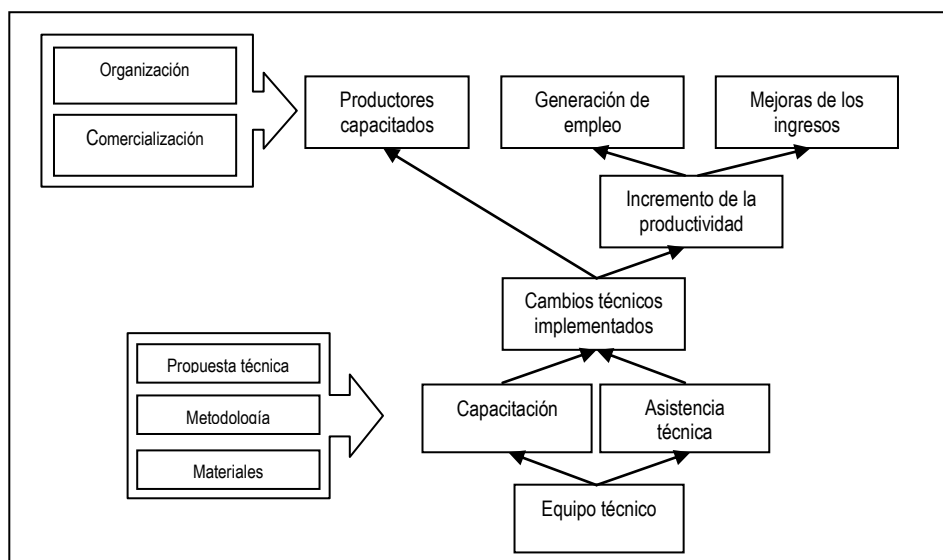
Esto fortalecería a un total de **50 grupos de asociaciones de madres de la CAMUB**, al integrarlos a **01 organización** que permitiría la canalización del incremento de la producción de tejidos, evitando la venta a intermediarios o la venta de mano de obra, para ello, la capacitación se complementaría con un seguimiento de la comercialización del proyecto, participación en ferias e implementación de ruedas de negocios y la elaboración de un estudio de mercado, a fin de contribuir a la sostenibilidad del incremento de la producción de tejidos.

El **incremento de los ingresos** en promedio en **S/. 324.00 nuevos soles al año** para las 1,500 mujeres participantes y la generación de **317 empleos equivalentes en el último año** de ejecución del proyecto (estimado a partir de lo planteado por el proyecto en la progresión de capacitados y las metas planteadas) y que el **60% de la población objetivo** resulte **capacitada** (30% total y 30% en parte).

En el Marco lógico del proyecto no se tienen metas de niveles productivos a los que se deba llegar y que permitan alcanzar los niveles de ingresos. El logro de las metas depende no sólo del desarrollo de las actividades si no de la propuesta técnica, los métodos y materiales empleados para su implementación así como la cobertura de la capacitación y la asistencia técnica implementada, así como la efectividad en la implementación de una organización y la comercialización organizada.

Estos efectos al interior del proyecto se resumen a continuación:

Gráfico N°1 - Esquema de efectos planteados dentro del proyecto

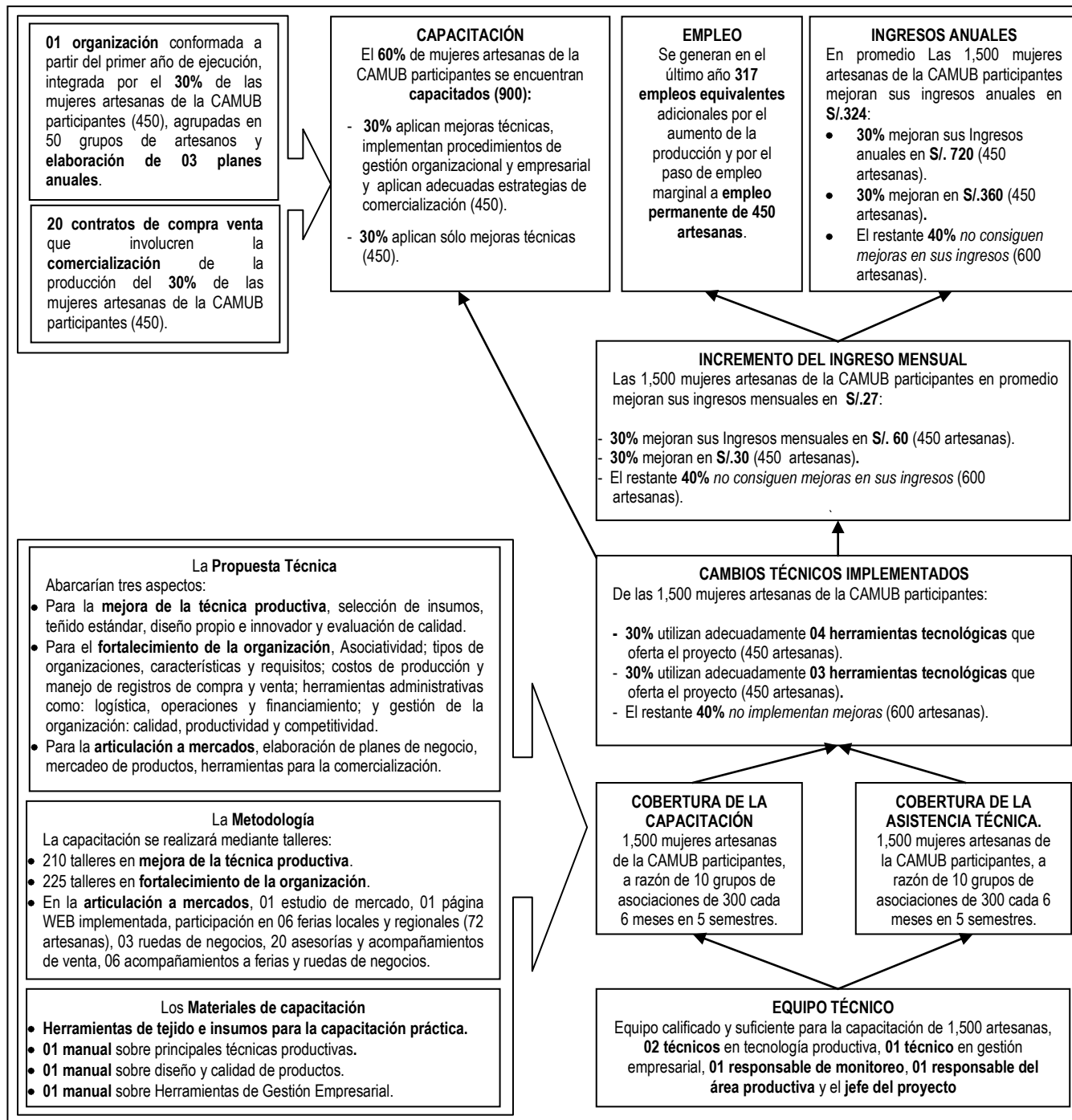


Fuente: elaboración propia en base al Marco lógico y el convenio del proyecto.



Y se detallan a continuación de acuerdo a lo señalado en el convenio:

Gráfico N°2 - Esquema de efectos planteados dentro del proyecto

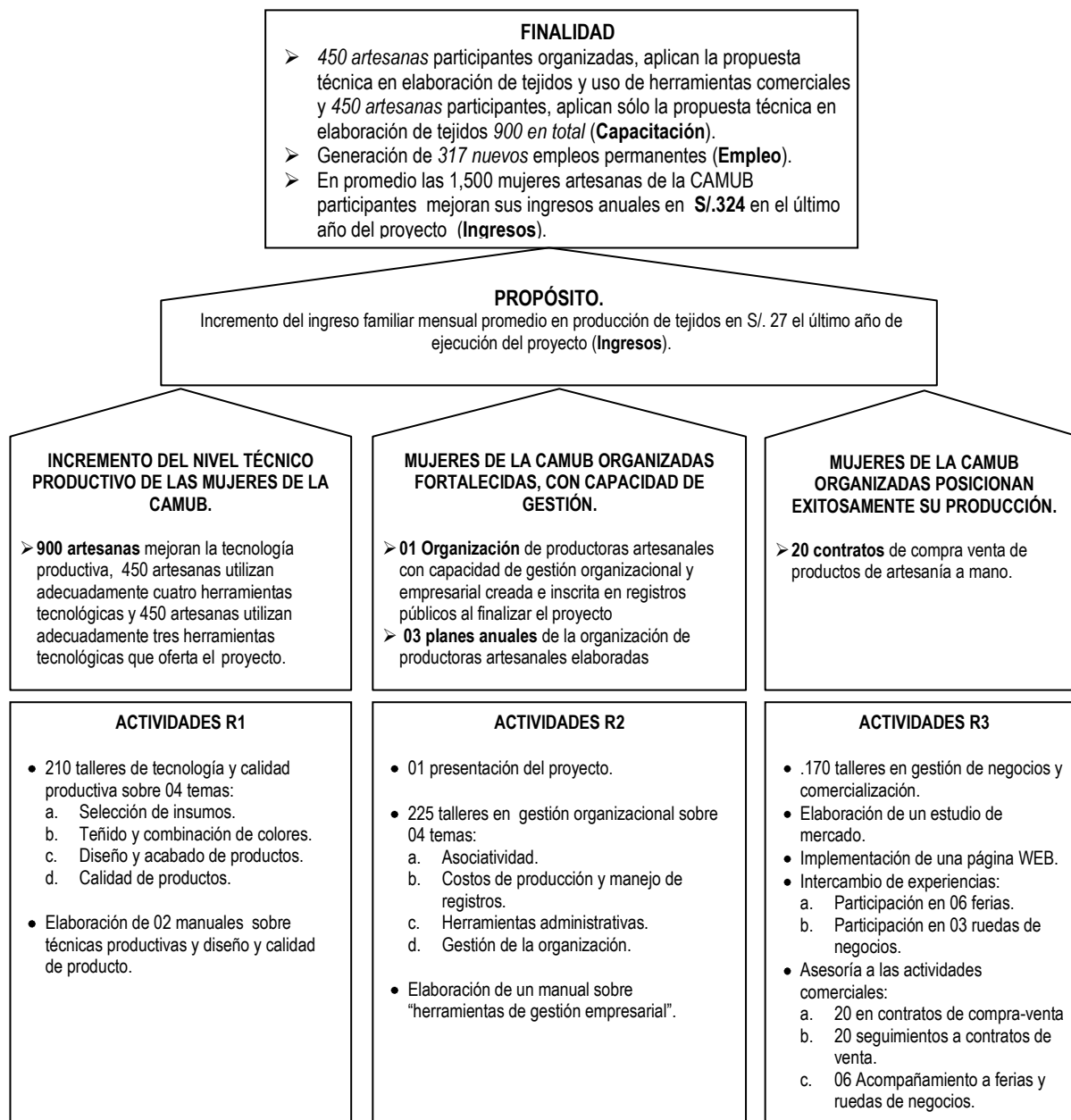


(*) No planteado en el proyecto, estimado a partir de los ingresos esperados.
Fuente: elaboración propia en base al Marco lógico y el convenio del proyecto.



Teniendo en cuenta lo anterior se presenta el siguiente esquema elaborado en base al Marco lógico, en función a la relación de causa y efecto dentro del proyecto, así como, incluyendo los fines de FONDOEMPLEO.

Gráfico N°3 - Cuadro de análisis de la lógica vertical



Fuente: elaboración propia en base al Marco lógico y el convenio del proyecto.

Las fuentes de información, las técnicas y los medios de verificación que se empleó en la evaluación de impacto se presenta en el cuadro **resumen de indicadores a evaluar** diseñado a partir del **marco lógico** del proyecto que se presenta en el **Anexo 3**.



Cuadro N°1 - Cuadro Resumen de indicadores

Estrategia de Intervención	ID	INDICADORES	SUBINDICADOR	Unidad	Fuentes de Información	Técnicas	Medio de Verificación	
FIN: Contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias de mujeres artesanas de tejidos a mano del Cono Norte, Cono Sur y Cono Centro del distrito de Puno.	FN 01	CAPACITACIÓN: El 60% de las mujeres artesanas de la CAMUB participantes se encuentran capacitadas (900 artesanas).	30% de las mujeres artesanas de la CAMUB participantes aplican mejoras técnicas, implementan procedimientos de gestión organizacional y empresarial y aplican adecuadas estrategias de comercialización (450 artesanas).	% de participantes	Artesanas	Encuestas	Cuestionarios	
					Equipo técnico del proyecto	Verificación de información	Informe final	
			30% de las mujeres artesanas de la CAMUB participantes aplican sólo mejoras técnicas (450 artesanas).	% de participantes	Artesanas	Encuestas	Cuestionarios	
					Equipo técnico del proyecto	Verificación de información	Informe final	
	FN 02	EMPLEO Se generan en el último año 317 empleos equivalentes adicionales por el aumento de la producción y por el paso de empleo marginal a empleo permanente de 450 artesanas.	30% de las artesanas (450) pasan de autoempleo marginal a autoempleo permanente.	% de participantes	Artesanas	Encuestas	Cuestionarios	
					Equipo técnico del proyecto	Verificación de información	Informe final	
			En el último año se generan 317 empleos equivalentes adicionales.	Nº de empleos equivalentes	Artesanas	Encuestas	Cuestionarios	
					Equipo técnico del proyecto	Verificación de información	Informe final	
	FN 03	INGRESOS Las 1,500 mujeres artesanas de la CAMUB participantes en promedio mejoran sus ingresos mensuales en S/27.	30% mejoran sus Ingresos mensuales en S/ 60 (450 artesanas).	% de participantes	Artesanas	Encuestas	Cuestionarios	
				Equipo técnico del proyecto	Verificación de información	Informe final		
30% mejoran en S/30 (450 artesanas).			% de participantes	Artesanas	Encuestas	Cuestionarios		
				Equipo técnico del proyecto	Verificación de información	Informe final		
PROPÓSITO: Las artesanas de tejidos a mano asociadas en la CAMUB incrementaron sus ingresos económicos, por las mejoras logradas en la producción y comercialización de sus productos.	PR 01	RENTABILIDAD Las 1,500 mujeres artesanas de la CAMUB participantes en promedio mejoran sus ingresos anuales en S/324:	30% mejoran sus Ingresos anuales en S/ 720 (450 artesanas).	% de participantes	Artesanas	Encuestas	Cuestionarios	
					Equipo técnico del proyecto	Verificación de información	Informe final	
			30% mejoran en S/360 (450 artesanas).	% de participantes	Artesanas	Encuestas	Cuestionarios	
				Equipo técnico del proyecto	Verificación de información	Informe final		
RESULTADO 1: Se ha mejorado el nivel tecnológico de la producción de tejidos a mano de las mujeres asociadas a la CAMUB, logrando productos de mejor calidad para su articulación a los mercados	C1 01	El 60% de mujeres artesanas de la CAMUB participantes se encuentran capacitadas (900):	Al finalizar el proyecto, 30% de las artesanas (450) utilizan adecuadamente cuatro herramientas tecnológicas que oferta el proyecto: selección de insumos, tejido estándar, diseño propio e innovador y evaluación de calidad de 1,500 participantes.	% de participantes	Artesanas	Encuestas	Cuestionarios	
					Equipo técnico del proyecto	Verificación de información	Informes de evaluación anual. Informes de seguimiento. Manuales técnicos.	
			Al finalizar el proyecto, 30% de las artesanas (450) utilizan adecuadamente tres de las cuatro herramientas tecnológicas que oferta el proyecto: selección de insumos, tejido estándar y diseño propio e innovador de 1,500 participantes.	% de participantes	Artesanas	Encuestas	Cuestionarios	
					Equipo técnico del proyecto	Verificación de información	Informes de evaluación anual. Informes de seguimiento. Manuales técnicos.	
RESULTADO 2: Las artesanas de tejidos a mano de las asociaciones bases de la CAMUB, han fortalecido sus relaciones internas como grupo utilizando criterios y procedimientos de la gestión organizacional y gestión empresarial para la producción y comercialización de sus productos.	C2 01	01 Organización de productoras artesanales con capacidad de gestión organizacional y empresarial creada al finalizar el proyecto.	Organizaciones de productores inscritas en registros públicos.	Nº de organizaciones	Organizaciones	Entrevistas	Cuestionarios	
					Equipo técnico del proyecto	Verificación de información	Entrevistas Actas de constitución	
	C2 02	03 Planes anuales de la organización de productoras artesanales elaborados, al finalizar el proyecto	Planes anuales elaborados	Porcentaje de mujeres participantes miembros de la CAMUB que participan en la organización creada.	% de participantes	Artesanas	Encuestas	Cuestionarios
						Organizaciones	Entrevistas	Cuestionarios Planes Anuales Estatutos
					Equipo técnico del proyecto	Verificación de información		
RESULTADO 3: Las mujeres de la CAMUB que pertenecen a la organización de mujeres artesanas, han logrado posicionar exitosamente su producción en los distintos mercados, poniendo en ejecución una adecuada estrategia de comercialización.	C3 01	Al finalizar el proyecto, se tiene en ejecución por lo menos 20 contratos de compra – venta de productos de artesanía a mano con operadores comerciales de distintos mercados	Contratos de compra venta ejecutados	Nº de contratos	Organizaciones	Entrevistas	Cuestionarios	
							Equipo técnico del proyecto	Verificación de información

Fuente: elaboración propia en base al Marco lógico.



III. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

El proyecto se planteo el *incremento de los ingresos de las mujeres asociadas a la CAMUBP* (Central de Asociaciones de Mujeres de Barrios de Puno), para ello estableció tres componentes, el **primero de desarrollo técnico**, el **segundo de fortalecimiento organizacional** con gestión empresarial, a fin de poder alcanzar las metas del **tercer** componente de **comercialización**.

El propósito **“las artesanas de tejidos a mano asociadas en la CAMUB incrementen sus ingresos económicos, por las mejoras logradas en la producción y comercialización de sus productos”**, fue cambiado, considerando lo señalado en el capítulo 4 (**Anexo 13**) del proyecto sobre **previsión de los factores de riesgo**, en el cual se señala que **“en el riesgo que existan beneficiarias consideradas que no respondan convenientemente a las exigencias del proyecto y se conviertan en obstáculos para su éxito, será necesario incorporar otras mujeres que si bien no pertenecerían a la CAMUBP expresen el deseo de participar en el proyecto”**, incorporándose al proyecto artesanas y organizaciones que ya tenían varios años trabajando en artesanías. Esto elevó los resultados reportados por la Coordinadora Rural, presentados en su informe final y de sistematización, debido a que estos productores de mayor producción y venta no fueron incluidos en su información de base.

Un **25% de los grupos evaluados** manifestaron tener problemas por **falta de pago de los tejidos elaborados con el proyecto** pues lo tenían las presidentas o estaban en la cooperativa, alcanzando períodos de hasta año y medio, este problema abarcó al **13%** de los encuestados. El jefe del proyecto no tenía conocimiento de este problema debido a que tras la capacitación intensiva de 6 meses, no se estableció ninguna actividad directa o seguimiento con las beneficiarias y sólo se realizaron coordinaciones con las presidentas.

La **capacitación y la asistencia técnica** sobre **tecnología productiva** abarcó al **100%**, sin embargo, un **46%** asistió a **7 o más capacitaciones** y el **47%** asistió de **14 a más asistencias técnicas**. En cada grupo existía mucha diferencias de conocimientos entre las integrantes por lo que en cada taller se capacitaba a nivel básico, intermedio y avanzado, por lo que la aplicación de 03 a 04 herramientas técnicas se incrementó en **47%** al pasar de 7% a 54%.

En el área de **gestión empresarial** para el fortalecimiento de la CAMUBP a través de la creación desde el inicio del proyecto de una organización, se desistió de trabajar con la CAMUBP, debido a las denuncias de malos manejo de recursos de la directiva (que originó su reemplazo), por si sucediera algo similar con la organización y al intentar crear una organización independiente, la a CAMUBP realizó acciones de protesta, por lo que se pasó a incentivar el registro de los barrios organizados como Asociaciones (**17 inscritas en Registros Públicos**). Al término del proyecto la Coordinadora Rural pudo conformar una Cooperativa con la aprobación de parte de las integrantes de la CAMUBP y mujeres artesanas que no pertenecían a la CAMUBP, integrada por **173 artesanas** (11% de los 1,610 beneficiarios) y participando **77 artesanas que no trabajaron** en el proyecto.

En el área de **articulación al mercado**, se desarrollaron en sobre meta las actividades planificadas a excepción del el estudio de mercado, la Coordinadora Rural concretó **24 contratos de compra venta** (120% de la meta de 20) y trabajo con los barrios organizados participantes de forma independiente coordinando los pedidos de elaboración de prendas y distribuyéndolos entre estas a través de sus presidentas. Al término del proyecto el traslado de la cartera de clientes fue imposible hacerla a estos grupos independientes, por lo que el proyecto insistió en la conformación de una organización a la cual traslado las capacidades desarrolladas.



En relación al propósito del proyecto de **incremento del ingreso mensual**:

- El **47%** de los participantes **mejoraron sus ingresos**, de ellos el **40%** alcanzó ingresos de *hasta S/. 43.6* y un **6%** alcanzó ingresos *entre S/. 43.6 y S/. 70.6 mensuales*.
- Los ingresos promedios mensuales alcanzaron los **S/. 59.5** representando un **83%** de la meta planteada (*S/. 70.62 mensuales* al incrementar *S/. 27* sobre la línea base de *S/. 43.6*).
- La mejora promedio de los ingresos mensuales alcanzó los **S/. 15.9 mensuales** representando un **59%** de la meta de *S/. 27* mensuales.

La mayor parte de mujeres que mejoraron sus técnicas de tejido eran las que no tejían o tenían muy pocos conocimientos.

En la evaluación del **flujo de caja** el proyecto se planteó un **Beneficio costo** en seis años que alcanzaría un VAN de *S/. 459,625* con una TIR de 31%, de acuerdo a los resultados alcanzados y considerando lo establecido por el proyecto se alcanzó un **VAN de S/. 194,579.32** con una **TIR de 24.23%**.

En relación al **ingreso por grupos objetivo**, se debe tener en cuenta la variabilidad de los participantes observada en la capacitación diferenciada (básico, intermedio y avanzado):

- En el **Tercio Superior**: El ingreso promedio aumentó a **S/. 144 mensuales** de los *S/. 127* en la línea base (representando un **77%** de la meta de *S/. 187*). El **20%** superior alcanzó en promedio el ingreso meta.
- En el **Segundo Tercio**: El ingreso promedio alcanzó aumentó a **S/. 37 mensuales** de los *S/. 17.57* en la línea base (representando un **78%** de la meta de *S/. 47.6*). El **7%** superior alcanzó en promedio el ingreso meta.
- En el **resto de beneficiarios**: Pasaron de no percibir ingresos a un promedio de ingresos de **S/. 11.1 mensuales** (el proyecto no consideró metas para este 40% de beneficiarios).

En relación al **empleo**:

- En lo relacionado al paso del empleo marginal a autoempleo permanente, se puede considerar que el **22%** tiene autoempleo permanente teniendo en cuenta el tiempo que le dedica a esta actividad, lo que representa un **55% de la meta planteada** (Incrementar en 30% de 9.6% en la línea base a 39.6%).
- Se paso de 263 empleos equivalentes a **890 empleos equivalentes** (95% de la meta de 938 empleos). El empleo superó el ingreso por que se trabajo con 110 beneficiarios más y por que las artesanas al haber aprendido recién a tejer en su mayoría demoran más en tejer que alguien con más experiencia.

En relación a la **capacitación**:

- **11%** aplican *04 herramientas técnicas, implementan procedimientos de gestión organizacional y empresarial y aplican adecuadas estrategias de comercialización* (la meta era 30%).
- **54%** aplican sólo mejoras técnicas en *03 a más herramientas técnicas* proporcionadas por el proyecto (la meta era 60%).

A continuación se desarrollan los resultados obtenidos los cuales se analizan a nivel de *indicadores* del proyecto:

- **Propósito**, reacciones y actitudes observadas en los participantes, consolidación del empleo marginal a empleo permanente, ingresos mensuales generados por artesana en dos grupos objetivos, promedio total de ingresos mensuales y Análisis Beneficio Costo obtenido del proyecto.
- **Finalidad**, nivel de capacitación, empleo e ingresos anuales generados, condiciones socioeconómicas, conocimientos y prácticas en la producción artesanal de tejidos a mano e impactos complementarios.
- **Componentes**, se analizan los recursos empleados, las actividades desarrolladas, la participación observada y los resultados alcanzados en cada componente.



3.1 A NIVEL DE PROPÓSITO.

Se presenta los resultados obtenidos en relación al propósito del proyecto: “Las artesanas de tejidos a mano asociadas en la CAMUB incrementaron sus ingresos económicos, por las mejoras logradas en la producción y comercialización de sus productos”.

El propósito se evaluó determinando las características de los productores participantes del proyecto en cuanto a:

- Las **reacciones y actitudes** frente al proyecto.
- Los **indicadores de empleo e ingreso** mensual señalados en el marco lógico.
- El **ingreso mensual promedio** obtenido, no señalado en el marco lógico; y
- El **análisis beneficio / costo** del Proyecto como resultado de las acciones ejecutadas.

Resultados obtenidos:

3.1.1 Reacciones y Actitudes

A continuación se detallan las percepciones de los **productores participantes** y de **informantes calificados**.

i) De los productores participantes

Durante la evaluación, se encontró que la mayoría consideraba haberse beneficiado de las actividades desarrolladas por el proyecto, pero el proyecto fue percibido en su mayor parte como un apoyo al **financiamiento de la elaboración de tejidos**. Un **94%** señaló que se benefició del proyecto y un **6%** respondió que no se benefició del proyecto, y el **9%** explicó que se benefició porque obtuvo **mayores ingresos**, mientras, un **32%** señala que **por los materiales de apoyo**, un **33%** señala que por los **conocimientos**, un **28%** señala que **aprendió a tejer mejor** y un **13%** por las **capacitaciones**, los resultados obtenidos se detallan en el **Anexo 4.2.1**.

Un porcentaje de productores se **mostraron disconformes** con el proyecto, por diversas razones: un **inadecuado clima durante la capacitación** presentado en el **8%** de encuestadas (maltrato por parte de las capacitadoras, poco entendimiento de los temas desarrollados en español para las participantes Aymaras); **falta de pago de los tejidos elaborados con el proyecto** en los grupos que fueron capacitados primero, pues lo tenían las presidentas o estaban en la cooperativa y hasta ahora no le cancelaban o devolvían, esta situación se presentó en el **25% de los barrios evaluados**, abarcando al **13%** de las encuestadas. Se debe tener en cuenta que luego de los 6 meses de capacitación durante los dos años y medio de ejecución, no se tenían proyectadas actividades de seguimiento para mantener un contacto directo con los participantes del proyecto. El contacto se mantenía indirectamente a través de la presidenta del grupo. Los resultados obtenidos se detallan en el **Anexo 5**.



ii) De informantes calificados

Durante la visita de campo se entrevistó a la presidenta de la *Central de Asociaciones de Mujeres de Barrios (CAMUB)*, dos mujeres presidentas de sus grupos de barrios, a la presidenta de la *Cooperativa Modalpaca* y a una representante de la ONG *Manuela Ramos* (detallada en el **anexo 5**), a continuación se presentan fragmentos que reflejan su opinión del desarrollo del proyecto:

TEOFILA ANGÉLICA OCHOCHOQUE FIGUEROA - Presidenta de la “Central de Asociaciones de Mujeres de los barrios de Puno CAMUB” y Coordinadora de “Mujeres Surandino Isaias” que trabaja con las trece provincias y centro PUNO (TESUP).

“... La CAMUB tiene 36 años de creación, y venimos trabajando con los clubes de madre, comedores populares y vaso de leche ...nosotras como CAMUB hemos puesto los recursos humanos, se que no hemos gastado ni un papel pero si los recursos humanos, coordinadora rural, la Sra. Nancy Montesinos, que estuvo ese año fue la que puso todo, en el cual queríamos que esta organización se fortalezca con las mamás, ... algunas no sabían tejer eran viudas madres adolescentes todo tipo de madres sin empleo, de club de madres, comedores populares o vaso de leche, a través de esto la Sra. Nancy Montesinos ... nos dijo podemos hacerlo, nosotros aprobamos este proyecto y dijimos que si, trabajemos porque es una necesidad para el ingreso económico de las familias, entonces a través de esto hemos conformamos lo que es FONDOEMPLEO artesanía, ... pasan los años y poco a poco ... otras organizaciones han ido sumándose y todos hemos dicho que se acerquen bajo una aprobación, muchos estábamos asustados por que habían artesanos que ya conocían del campo de artesanía, del campo de exportar y del campo de las ferias entonces había un disgusto ... por que este proyecto era para aquellas mamás que no sabían tejer y que tenían que aprender a través de las capacitaciones que nos iban a dar ...”

“... Cuando salió la Sra. Nancy y entro el Sr. Gilber nos dijo en una reunión con las que tenían conocimientos avanzados y nosotras ... ya se nos vienen las ferias ya se nos acercan tenemos que tener una parte que también sepan ... que ellos nos iban a inyectar con su conocimiento entonces todas las mamás aprobaron esta versión y salieron a ferias las señoras avanzadas ... coordinadora rural comenzó a capacitar a las organizaciones respetando siempre nuestras fechas de reunión, también participaban varones en el cual todos teníamos una iniciativa de querer aprender y tener un ingreso económico a través de eso para nosotros era una alegría por la situación de crisis económica ... y viendo también un pago de mano de obra justo entonces a través de los técnicos hemos pasado la primera etapa es decir hemos tenido la capacitación después hemos pasado lo que es teñido después hemos pasado ya viendo la calidad los códigos todo, todo, nos ha capacitado y a través de eso empezamos ya a comenzar a salir al mercado nacional y haciendo los contactos ya el Ing. Gilber hizo todos los contactos y a trabajar nos dijeron entonces todos empezamos a trabajar ...”

“... Pasando todo esto una decepción en el caminar, ... ha habido una debilidad de que cuando un momento el Ing. Gilber dejo de llamarnos a la CAMUB dejo de comunicarnos y por la presión de las mamás me doy con la ingrata sorpresa de que ya había estado conformado la cooperativa, entonces como CAMUB yo salte y dije porque Ing. todo el cuerpo directivo nos apersonamos a la oficina de coordinadora rural, sin el consentimiento de nosotros no pueden hacer esta conformación ... habían señoras que a la último grupo que no tenían conocimiento casi como había nacido este proyecto de FONDOEMPLEO entonces estas señoras no querían saber nada con la CAMUB, a la presión de nosotros le llevamos adelante la conformación de la cooperativa quien salió lamentablemente esta señora Nieve Quispe Inquilla cuando una compañera tenía que salir que verdaderamente tuviera esa identificación, ... han sido una decepción si verdaderamente totalmente nos ha debilitado nos ha hecho como hacernos una



división, hemos analizado que la conformación de la cooperativa con la presidenta actual Nieves Inquilla que nada quiere saber ya con nosotros, hay muchas quejas de las mamás verdaderamente han entregado sus prendas y han salido para las ferias y no les han dado y hasta ahorita reclaman me dicen usted que es de la CAMUB que está haciendo frente a esta situación nosotros hemos tejido hemos trabajado y hasta ahorita no nos dan nuestro material ni siquiera si han vendido o no han vendido, no nos dicen nada y entonces esto es verdaderamente una preocupación muy grande ...”

Nosotros como CAMUB seguimos pensando reactivar esta organización y retomarla ... pero estamos analizando y viendo cómo podemos hacer cuando ya la presidenta se ha hecho ... dueña de la cooperativa pero a quien está enriqueciendo, quien se está enriqueciendo, no las mamás no son tontas a kilómetros podemos mirar la indiferencia que ellos están haciendo a nosotros ya no nos invita a la CAMUB ni a sus reuniones ni a participar nosotros seguimos con nuestro trabajo organizacional como son los comedores populares, club de madres ...”

Sobre la impresión del equipo técnico del proyecto señaló: “... Para nosotros es muy lamentable y el tenía conocimiento y el ya sabía también que iba a hacer según comentarios hay que él ha formado su empresa de artesanía donde allí jale o tire como se dice no... esto también está haciendo daño, las mamás como necesitan también ingresos económicos se van allí y a la otra parte entonces como un enfrentamiento ha hecho, yo creo que como un profesional él no debía hacer estas cosas porque esto hace mucho daño ... Claro uno está en su derecho de formar su propia empresa así como el nos ha dicho formen sus pequeñas empresas para eso nos ha formado grupos y para eso nos ha empoderado también y nos ha dicho formen sus pequeñas empresas. El ha hecho muy mal en dividimos en desarmar una casa que ya estaba armada, para nosotros es muy lamentable este tipo de hechos que se están suscitando con las ONG'S o que representan o que nosotros respondamos también a las ONG's entonces hay falta un valor humano en donde no debe romper a las organizaciones, las organizaciones necesitamos mucho fortalecimiento... nunca nos han pasado este tipo de cosas pero es muy lamentable.

La mayoría de las señoras no conocen donde se encuentra la cooperativa y yo les he preguntado, no les están llamando, no están saliendo a las bases, que está haciendo la presidenta no nos está llamando y también nuestros tejidos no los están entregando, yo misma se dé nombre pero no conozco en que sitio está funcionando... Yo pienso que este proyecto ha tenido sus buenas y sus malas ...”

Apreciación final del proyecto: “... Yo creo que ustedes también no nos vean como una organización conflictiva, cada organización tiene sus cosas, hay dirigentes que solo trabajan por razones personales, esto hace mucho daño a la organización nosotros no tenemos esa mira desde que se ha conformado la cooperativa nosotros seguimos trabajando como CAMUB, seguimos con nuestros comedores vasos de leche y estamos ahora pensando activar la artesanía, quizá buscando haciendo contacto con lo que es manuela Ramos, ahora último tienen un nuevo proyecto que ha aparecido para dos años de capacitación quizá vayamos donde ellos nos puedan ayudar a vender nuestros productos a nivel nacional e internacional ya con esta capacitación que nos ha servido, lo sabemos valorar y de que esto nos sirva a todos, hay muchas que si no lo valoran, pero nosotros si lo valoramos, no podemos decir que ha sido todo malo, siempre ha tenido cosas buenas que hemos sabido cosechar y esto no vamos a truncarlos allí no mas, vamos a retomarla y vamos a recuperarlo ... no queremos conflictos nada pero las mamás que analicen que vean también como retornan a la CAMUB porque yo tampoco quiero tener un enfrentamiento con la presidenta pero hasta ahorita no se cuales son los resultados no se le escucha nos se le nota nada pero no es tan notorio lo que están desarrollando.”



Marcelina Coila Pérez - Presidenta de la Asociación de Azoguini y Secretaria de economía y ex secretaria de prensa y propaganda de la CAMUB.

La presidenta se encontraba coordinando la elaboración de alpaquitas Suri mediante un contacto con una vecina que lo lleva a Cuzco. Pagan S/. 25.00 por la elaboración de cada muñeco en alpaca bebe.

“... Al principio la asociación éramos bien unidos éramos 55 y al momento que vinieron las dos técnicas en la primera capacitación de producción, donde nos enseñaron a reconocer la calidad de la lana... ahí nos ha gritado pues... y nos ha dicho la Sra. Rosa, que era para las que saben básico, intermedio y avanzado, a partir de allí el grupo se fue desapareciendo y ya no han venido diciendo que sí era para las que saben y si no sabemos nosotros. De allí presentamos un memorial para que nos cambien de promotora y de allí vino la Sra. Valeriana que sí, bien, no nos ha gritado...”

Mencionó además que el grupo no conocía la cooperativa y que había habido un problema entre la asociación y el proyecto y los había separado de todo lo de la cooperativa por que ella había sido la secretaria de la CAMUB y ella no estaba de acuerdo con que la Cooperativa fuese independiente de la CAMUB.

“... Esta ha sido una iniciativa casi de la CAMUB, en ese sentido al ver que la CAMUB alberga a casi todo PUNO, entonces como antes era la presidenta Sra. Rosa Cachi, y la Ing. Nancy Monteverde que era antes la coordinadora, la jefa, la encargada de la Coordinadora Rural y le hemos insistido que por que si la CORU da asistencia a los campos y por qué no puede ayudar por que migran pues del campo y que están más que todo en le periferia de la ciudad de Puno, por eso le hemos pedido que se haga este proyecto, para las mamás de los barrios urbano Marginales, pero que hizo la coordinadora rural también hizo un mal porque otras se han beneficiado, las compañeras que son bien perfectas que tienen sus puestos en el muelle y asociación las Puneñitas ... y eso, hemos reclamado pero dijo que a las finales es para todas el Ing. Gilber ... pero nosotros le hemos dicho que sea para las 1,500 porque nos pidieron una relación y Azoguine hemos presentado ciento y tantos hemos inscrito esa vez, éramos del centro materno pero ahora esas organizaciones que eran Puneñitas, Villa ... de abajo que venden son vendedoras, ellas ya tenían su puesto y tejían perfecto y ya sabían esto y para eso no era pues este proyecto, o era así, no se, él ya sabía que eran grandes y esto lo habíamos presentado para las madres que están en la periferia para las madres urbano marginales no para las que vende o asociaciones que ya tienen su negocio, tienen tiendas y ellos se han beneficiado eso era ilógico pero dijo que es así y nos hemos quedado así la junta directiva y nos hemos quedado resentidos. Sin embargo no sé cuando se integraron estos grupos.

Por ejemplo nosotras hicimos una tienda y lo publicitamos por radio Pachamama con un grupo de madres que tejíamos, pero las que hemos hecho esto ninguna se ha beneficiado por ejemplo la Sra. Irma Roque presidenta del centro materno Machallata ni siquiera se ha beneficiado yo por ejemplo he participado último por tanta insistencia.

En relación a la apreciación del proyecto como directiva de la CAMUB: *“... Hemos pedido al instante antes que se forme esta cooperativa por que la CAMUB fue la gestora hemos dicho que formemos que nosotras queremos ahí pero como se ha acabado el proyecto no nos vamos a quedar entonces que se forme una cooperativa, ya por la CAMUB incluso estábamos viendo un local incluso no sé si nos han utilizado o se ha hecho utilizar la presidenta y encima para que digan de la noche a la mañana van a ser las elecciones ni siquiera ha sido bien preparado ni siquiera sabíamos para que estábamos yendo, porque una reunión de este tipo debe ser preparado mas antes, para hacer el estatuto el reglamento entonces donde está el consejo directivo y así no es en qué momento íbamos a decir ese reglamento está mal o hacer algún reclamo, por ejemplo la Sra. Nieves es ultimista y mira solamente por que hablo bien ha sido elegida. Se ha reunido sólo gente en contra de la CAMUB que por ejemplo preguntaban que es pues CAMUB pensaban que la coordinadora sola la ha hecho y que nada tenía que ver la*



CAMUB, y encima para que ponen el logo de la CAMUB debería de decir Coordinadora Rural y Fondoempleo. Por ejemplo en la ficha de encuesta de la coordinadora que nos preguntaban nos preguntaban si pertenecían a la CAMUB. Pero en las reuniones decían pero que es CAMUB ni siquiera sabían que era CAMUB.

En relación al logro de las metas que se había planteado "... De lo que ... no creo por que nos ha dividido, claro en parte en que hemos aprendido, muchas presidentes pueden decir que si hemos aprendido, de algo nos ha servido, si nos hemos beneficiado muchas organizaciones que verdaderamente se identifican con la organización de mujeres y valoran que la central de mujeres haya hecho este proyecto, a favor de las mujeres que no tenemos muchos ingresos, que somos profesionales pero no tenemos una fuente de trabajo y hoy en día no hay empleo y tal vez, a través de esto queríamos que nuestras mamas se beneficien de algo, que crezca su micro empleo, que no nos estén explotando porque todos aquí la mayoría trabaja para otros proyectos, por ejemplo acá una señora que explota pues la mano de obra, no era eso, ... la idea era que no sabíamos cuanto era nuestro tiempo como nos han enseñado sacar costos de producción ahora nosotros ya sabemos en parte tal vez, casi no, yo no pudo decir que ha sido bueno o malo tampoco ..."



NIEVES JACINTA QUISPE INQUILLA - Presidenta de la cooperativa MODALPACA
(www.modalpaca.com/)

“... En el Libro padrón figuran 173 asociadas entonces trabajamos con estas socias ... son las presidentas y varias socias, ahora cuando hay un trabajo cada una de ellas puede llamar a más productoras, las cuales son pagadas por la cooperativa entonces aproximadamente unas 250 habrán trabajado en total. Cuando hay un trabajo se movilizan aproximadamente unas 100 madres...”

*“... Nosotras vendemos nuestra mano de obra, las empresas nos envían su material estas trabajan con otras empresas con diseñadores y ofrecen a tiendas grandes. Coordinadora nos proporcionó un staf de clientes, por ejemplo: con **Josefina Tafur** estamos trabajando, con **Artesac** no tenemos contacto con ellos, **“Barre Mis Manos”** tampoco, **“Puro Corazón”** tampoco, **“Gran Pajatén”** nos llamó ayer recién, **“Estudio Sinergia”**,... **Claudia Cafarena** le hicimos escarpines, **Victoria Dertea** no, **Carmen Ríos** no, **Harumi Momota** si hemos trabajado bastante, **Ana Carmela fuentes** no se concreto, **“Colla”** no, **“Naguska”** trabaja con España y Estados Unidos, también muchas ventas en PUNO, **Carmela fuentes** muestras solo.*

Bueno realmente también hay cosas malas que pasaron como lecciones aprendidas. Como tratar al cliente, como hacer el negocio con ellos, como captarlo y que se sienta satisfecho con nuestro trabajo, ellos nos han enseñado bastante, como empresarial, comercialización, marketing, y así nos han dado pautas, tener cuidado con el precio ofrecido por que hay mucha competencia y no solo somos nosotros y no siempre nuestra propuesta va a ser aceptada...”

En relación a las perspectivas de la cooperativa: “... Para nosotras no estamos para retroceder estamos seguras de lograrlo mira con la poca capacitación que hemos tenido hemos logrado que cambie nuestra forma de pensar, sabemos que también nos tenemos seguir preparando como necesariamente vamos a necesitar un apoyo alguien que pueda darnos un soporte pero si no hubiera nosotras podemos seguir. Nosotras hemos avanzado de nada y hemos logrado lo que hemos llegado a esto, estamos bien a peso lento pero bien.

Si necesitaríamos más apoyo para avanzar más rápido nosotros nos hemos puesto una meta de tres años para sacar esto adelante, período en el cual se cambiará la directiva.

Sobre el origen de la cooperativa señaló: “... la COORDINADORA RURAL tenía en un inicio la mentalidad de poder capacitarnos a nosotras y dejarnos como una empresa de todos y poder capacitar a las señoras de acuerdo a lo que estaban preparándose, por ejemplo hay personas que se dedican a comercialización, y las estaban preparando y así se ha estado preparando y no se concretaba nada. Tanto que cuando llegamos a coger esto Coordinadora Rural exigió que nos entregaran los clientes y nosotros en las nubes, sabíamos que hacer como teoría pero tomamos el valor para aprender y hacerlo.

Sobre el problema con la CAMUB señaló: “... el proyecto se inició con la CAMUB como grupo que integraba a los grupos urbano marginales el problema se inicia cuando ya está por terminar el proyecto, se empiezan a reclamar derechos sobre la cooperativa, se formaron dos grupos la COMOCARINA liderada por la Sra. Rosa Cacchi, que en el inicio del proyecto era la presidenta de la CAMUB y la CAMUB propiamente dicha con su nueva presidenta, debido a que en el inicio del proyecto lo ha promovido y se ha sentido con derecho sobre la COOPERATIVA, estos dos grupos han sido una división total, eso nos ha perjudicado mucho porque retrasó la creación de la organización debido a las quejas y reclamos que inclusive fueron a Lima y usted se imagina con las quejas la COORDINADORA, dijo mejor nada, ahí queda, nos niegan lo que era la cooperativa pero nosotras y varias señoras y decíamos que no teníamos nada que ver con los intereses muy personales entre el licenciado que trabajaba y era así, entonces nos pusimos de acuerdo para sacar adelante esta organización y es mas en la cooperativa existen madres de los dos grupos con la excepción de que aquí sólo se trata temas artesanales.

En relación al monto vendido desde la creación de la cooperativa hizo un recuento de las ventas alcanzando de enero al mes de abril del 2011 un total de S/. 4,170 en ventas. Además se tienen nuevos pedidos 24 chompas de “Gran Pajatén” que están enviando las especificaciones técnicas.



VERONICA GALVEZ - PROYECTO: “Ampliando Oportunidades Para La Participación Económica Sostenible De Las Mujeres Rurales De Puno” del Movimiento Manuela Ramos y financiado por Fondoempleo”

“... Este proyecto terminó ahorita 12 de mayo y estamos trabajando en el informe final, nuestro proyecto buscó impulsar el mercado de exportación de muñequería a través de la casa de la artesana, también la parte de accesorios, también impulsa la venta al mercado local y nacional turístico, el proyecto abrió un punto de venta, la casa de la mujer artesana ubicada al costado de la catedral, en la cual las mujeres de los talleres productivos dejan sus productos y se venden. Al término del proyecto esta casa la está manejando Manuela A Ramos aunque está proyectado que las líderes retomen su manejo. Se exportan a Estados Unidos, Australia, España, Canadá y Holanda...”

¿Qué conocimiento tiene del trabajo de la coordinadora rural?

“... Hemos participado de forma conjunta en la mesa de Artesanía de Puno, este espacio es del DISRETUR del gobierno regional en su dirección de artesanía, aunque no conozco de su experiencia en comercialización pero si se que se han especializado en prendas grandes chompas y en teñido natural, son las dos cosas que podría destacar, conocemos de su experiencia de comercialización local pero no de exportación se que han tenido alguno pero desconozco exactamente. Conozco que ellos han venido trabajando en los barrios urbano marginales de PUNO con capacitación a través de una convocatoria abierta y porque también hemos trabajado de manera conjunta en algunas ferias regionales entonces se ven las organizaciones de ellos y las nuestras cada uno con su especialización digamos pero también hemos venido coordinando con el responsable del proyecto el Sr Gilbert en algún momento de la convocatoria para no cruzarnos con las beneficiarias y delimitar espacios más que todo.”

¿Qué sabe de la CAMUB?

“La CAMUB, es una organización social que básicamente trabajaba en la defensa de los servicios básicos de las mujeres en los temas de vaso de leche, servicios en sus barrios, la Coordinadora Rural toma la iniciativa para trabajar con la CAMUB y ahí está la experiencia bueno... no está ahora la cooperativa que tienen como CAMUB está muy independiente por que también así es la CAMUB sigue siendo una organización social eso no se puede cambiar pero creo que gran porcentaje de las socias de la CAMUB son parte de la cooperativa lo que creo que ya es otro nivel de organización de emprendimiento de generación de ingresos la otra tienen otro perfil y creo que en su momento ha servido para convocar... para iniciar la experiencia y luego la otra pasa a ser otra organización con otro carácter como debe de ser.”

¿Recomendaría algo a la ejecución del proyecto de la Coordinadora Rural?

“No conozco mucho de sus resultados al detalle y no podría yo sugerir entiendo que ellos han hecho una presentación no hemos tenido oportunidad de haber participado, sin embargo creo que la Coordinadora Rural como organización tendría que ir viendo como lo hace seguimiento, para darle la sostenibilidad, entendemos que la cooperativa es ahora parte de la mesa de artesanía entonces en la medida en que nosotros estemos allí se les seguirá brindando el apoyo pues es una experiencia muy buena.”



3.1.2 Indicadores de empleo e Ingreso del Marco lógico.

En el convenio COORDINADORA RURAL-FONDOEMPLEO el proyecto planteó el desarrollo de la producción y comercialización de artesanía de tejidos a mano de **1,500 mujeres** de 50 barrios urbano marginales, **afiliadas a la Central de Asociaciones de Mujeres de Barrios (CAMUB)** del distrito de Puno y en el marco lógico se señalan dos indicadores verificables para el propósito.

- El paso del **30% de las beneficiarias** (450 artesanas de tejidos a mano asociadas en la CAMUB) de una actividad **artesanal eventual a una actividad permanente**, ocasionará la generación de empleo; y el incremento en los ingresos económicos.
- Las artesanas de tejidos a mano asociadas en la CAMUB incrementen sus ingresos económicos, por las mejoras logradas en la producción y comercialización de sus productos alcanzando al finalizar el proyecto que **450 artesanas** aumenten sus ingresos de **S/. 20 a S/. 80** soles mensuales (S/. 60.00) y otras **450 artesanas** incrementen sus ingresos de **S/. 20 a S/. 50** mensuales (S/. 30.00), es decir en 400% y 250% respectivamente en relación a la línea de base.

El propósito se evaluó determinando su evolución en relación a los productores del proyecto teniendo en cuenta los indicadores establecidos en el proyecto. Se analizan dos indicadores presentados en el Marco lógico del proyecto referidos a la consolidación del empleo en el 30% de beneficiarias, incremento de ingresos mensuales promedio para dos grupos el primero en S/. 60.00 y el segundo en S/. 30.00, para lo que se emplea los siguientes indicadores:

Cuadro N°2 - Indicadores de Propósito

ID	OBJETIVO	INDICADOR DE FINALIDAD
PR 01	Consolidar el empleo	Al finalizar el proyecto 30% de beneficiarias (450 artesanas) pasan de autoempleo marginal a autoempleo permanente.
PR 02	Mejora de los Ingresos mensuales de las artesanas	Al finalizar el proyecto 30% de beneficiarias (450 artesanas) aumentaron sus ingresos mensuales en S/. 60 (al pasar de S/. 43.62 a S/. 103.62 en promedio).
		Al finalizar el proyecto 30% de beneficiarias (450 artesanas) incrementan su ingreso mensual promedio en S/. 30 (al pasar de S/. 43.62 a S/. 73.62 en promedio).

Fuente: Evaluación de impacto FDA 2010

Se detallan los resultados para cada indicador:



INDICADOR- PR 01:

30% de beneficiarias (450 artesanas) pasan de autoempleo marginal a autoempleo permanente.

El proyecto consiste en el desarrollo de la producción y comercialización de artesanía de tejidos a mano de 1,500 mujeres de 50 barrios urbano marginales, afiliadas a la Central de Asociaciones de Mujeres de Barrios (CAMUB) del distrito de Puno. El proyecto es un aporte a la dinamización de la economía regional contribuyendo de una manera eficaz a la generación de auto empleo permanente e incremento de ingresos económicos de artesanas en situación de pobreza, mediante el mejoramiento de sus conocimientos, capacidades, destrezas y aptitudes en contenidos tecnológicos y empresariales para la producción y comercialización de artesanías de tejidos a mano, alcanzando estándares de calidad y gestión de mercados que les permita ser competitivas en el ámbito local, regional, nacional e internacional.

En el análisis beneficio costo se señala que la rentabilidad social del proyecto se da en la promoción de tipo de empleo para el 30% de beneficiarias (450 artesanas) que pasan de tener un empleo temporal a uno permanente y el costo por promoción de un empleo es de S/. 1541.10 costo que se cubre a fines del año 2 de iniciado el proyecto por los ingresos logrados por las beneficiarias.

Y en el plan de monitoreo se señala como meta 450 artesanas, en relación al logro de autoempleo permanente que se refiere al número de artesanas que pasan de auto empleo marginal a auto empleo permanente.

En el informe final del proyecto Coordinadora Rural señala que de 266 artesanas encuestadas luego de haber terminado las capacitaciones se ha determinado que 107 personas (40%) trabajan más de 6 horas diarias en la artesanía, brindando mano de obra para empresas exportadoras y/o intermediarias ubicadas en la región de Puno o empresarias de Lima, Arequipa y Cusco. Se debe tener en cuenta que el proyecto realizó su encuesta de línea base entre octubre y Noviembre del 2008 (señalado en los informe de actividad reunión CAMUBP (**Anexo 7**)), a esa fecha el objetivo del proyecto, tal como está en el convenio era fortalecer sólo a las mujeres de la CAMUBP las cuales en su mayoría no tejían o tejían muy poco (señalado en el informe de sistematización (**Anexo 8**) y línea base), sin embargo, tal como lo señaló el jefe del proyecto (**Anexo 6**, entrevista con el jefe del proyecto) hubo una modificación en la población objetivo durante la ejecución del proyecto, incorporándose al proyecto artesanas de mayor experiencia y que ya vendían lo que influye en los resultados hallados en esta encuesta de cierre presentada en el informe final.

Durante la presente evaluación el **88%** de los barrios encuestados fueron los evaluados durante la línea base, son los que participaron en el proyecto desde su inicio y tienen el mayor período de intervención del proyecto.

Este indicador, se evaluó considerando el número de prendas elaboradas en el último año y el tiempo empleado en su elaboración considerando un jornal como 6 horas de trabajo diario y un empleo equivalente a 270 jornales al año.

En relación a este indicador los resultados alcanzados fueron los siguientes:



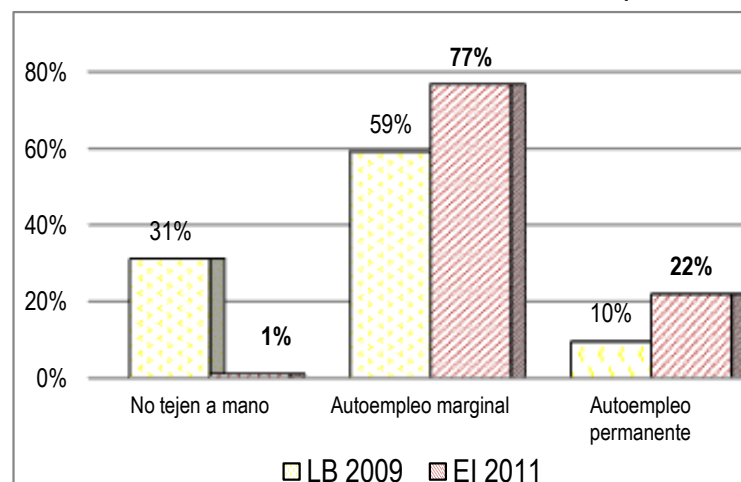
Cuadro N°3 - Evolución de la consolidación del empleo.

Categorías	Línea base 2009 %	Eval. Imp. 2011 %
Distribución por categorías		
No tejen a mano	31.2%	1.2%
Artesanas con autoempleo marginal	59.2%	76.8%
Artesanas con autoempleo equivalente permanente	9.6%	22.0%
Total	100%	100%

Fuente: Evaluación de impacto FDA 2011

Como se observa la población evolucionó favorablemente, un **30%** aprendió a tejer, generándose una nueva fuente de ingresos. Mientras que el **autoempleo permanente** se incrementó en **12.4%** alcanzando un **22%** y el **autoempleo marginal** se incrementó en **17.6%** alcanzando un **76.8%**.

Gráfico N°4 - Evolución de la consolidación del empleo.



LB: Línea base

EI: Evaluación de Impacto

Fuente: Evaluación de impacto FDA 2011

Esto significa que en relación a los indicadores planteados por el proyecto el proyecto alcanzo un 55% de la meta planteada.

Cuadro N°4 - Resultados en la consolidación del empleo.

ID	SUB INDICADOR	UNIDAD	ALCANZADO			EFICACIA ALCANZADA
			LÍNEA BASE	META	LOGRO ALCANZADO	
PR 01	30% de las artesanas (450) pasan de autoempleo marginal a autoempleo permanente.	% de participantes	9.6%	39.6%	22.0%	55%
	N° de artesanas que pasan de autoempleo permanente		144	594	353	
	N° de artesanas participantes		1500	1500	1610	
	% de artesanas con autoempleo		9.6%		22%	
	N° de artesanas con autoempleo permanente		12		18	
	N° de encuestados		125		82	

Fuente: Evaluación de impacto FDA 2011

**INDICADOR- PR 02:**

- **30% de beneficiarias** (450 artesanas) **incrementan su ingreso mensual en S/. 60.**
- **30% de beneficiarias** (450 artesanas) **incrementan su ingreso mensual en S/. 30.**

Para el análisis del indicador se debe tener en cuenta lo siguiente:

Se consideró la producción realizada durante el año anterior a la evaluación de impacto considerando todas las prendas tejidas y su precio de venta al cual se descontó el costo sólo de los materiales, por lo que el ingreso es la suma por pago de la mano de obra y ganancia, a esto se sumó el pago como mano de obra por empresas comercializadoras y los tejidos elaborados para su familia considerando una ganancia percibida por la elaboración de prendas similares al ser vendidas.

Incremento de ingresos por tercios

Si en estos grupos analizamos el número de artesanas que en promedio alcanzan los ingresos planteados como meta, observamos que en el **tercio superior** un **20%**, de las mejores artesanas, alcanzaron juntas el promedio de la meta para este grupo, mientras que en el caso del **segundo tercio** un **7%** de las mejores artesanas alcanzaron juntos el promedio meta para este grupo, lo cual representa un **65%** y **24%** de la meta planteada respectivamente.

Cuadro N°5 - Resultados en el número de artesanas que alcanzaron las metas de ingresos por grupos objetivos.

Categorías	LÍNEA BASE 2009			META			EVALUACIÓN DE IMPACTO 2011			Logro %
	N	%	Promedio de ingreso S/. Mensuales	Incremento en S/.	S/.	%	Promedio de ingreso S/. Mensuales	N	%	
Tercio superior	37	30%	127.43	60	187.4	30%	187.5	16	20%	65%
Segundo tercio	37	30%	17.57	30	47.6	30%	47.6	6	7%	24%
El resto	49	39%	0.00	0	0	40%	11.1	32	39%	
No especifica	2	1%								
Total	125	100%	43.62		70.62	100%	59.54			

Fuente: Evaluación de impacto FDA 2011

Se debe tener en cuenta que el proyecto no había planteado logros para el **tercer grupo de artesanas** que representan un **40%** y que sólo un **1% no tejió** y el restante **39%** se incorporaron a la actividad del tejido y alcanzaron mejoras en los ingresos aunque no en los niveles planteados para los tercios superior y segundo.

En relación a los dos indicadores planteados por el proyecto se alcanzó un **65%** y **24%** de la meta propuesta.



Cuadro N°6 - Eficacia alcanzada en el número de artesanas que alcanzaron las metas de ingresos por grupos objetivos.

ID	SUB INDICADOR	UNIDAD	ALCANZADO			EFICACIA ALCANZADA
			LINEA BASE	META	LOGRO ALCANZADO	
PR 02	30% de las artesanas (450 artesanas) incrementan el ingreso promedio mensual en S/. 60 (al pasar de S/. 127.43 a S/. 187.62).	% de participantes	-	30%	20%	65%
	N° de mejores artesanas que en promedio alcanzan S/. 187.62 mensuales.			450	16	
	N° total de encuestados			1,500	82	
	30% de las artesanas (450 artesanas) incrementan el ingreso promedio mensual en S/. 305 (al pasar de S/. 17.57 a más de S/. 47.57).	% de participantes	-	30%	7%	24%
	N° de mejores artesanas que en promedio alcanzan S/. 47.57 mensuales.			450	6	
	N° total de encuestados			1,500	82	

Fuente: Evaluación de impacto FDA 2011

Sin embargo, el análisis de sólo estos indicadores planteados por el proyecto ocultarían algunos logros alcanzados, puesto que se han mejorado los ingresos de las artesanas que no pertenecen al tercio superior y segundo, aunque no en los niveles esperados, por ello es necesario analizar los promedios totales de ingresos como indicador adicional.

Promedio de ingresos por tercios

Al analizar la evolución del **ingreso promedio por grupo en tercios definidos** y considerando que al igual que en la evaluación de impacto en la línea base la población no era uniforme y que el tercio superior debía incrementar en S/. 60.00 sus ingresos mensuales y el segundo tercio en S/. 30.00, se observa que los ingresos mejoraron para el **tercio superior** alcanzando un **77%** de la meta y en el **segundo tercio** se alcanzó un **78%** de la meta.

Cuadro N°7 - Resultados en el promedio de ingresos por grupos objetivos

Categorías	LÍNEA BASE 2009			EVALUACIÓN DE IMPACTO 2011			Meta S/.	Logro %
	N	%	Promedio de ingreso S/. Mensuales	N	%	Promedio de ingreso S/. Mensuales		
El tercio superior	37	30%	127.4	25	30%	144.2	187.4	77%
El tercio segundo	37	30%	17.6	25	30%	37.0	47.6	78%
El resto	49	39%	0.0	32	39%	11.1	0	+
No especifica	2	2%						
Total	125	100%	43.62	82	100%	59.54	70.62	84%

Fuente: Evaluación de impacto FDA 2011



3.1.3 Ingresos Mensuales promedio

INDICADOR- PR 03:

Incremento del ingreso mensual promedio de **1,500 artesanas** de tejidos a mano asociadas a la CAMUB por producción de tejidos en **S/. 27.00** (al pasar de S/. 43.62 a S/. 70,62 mensuales).

En el **informe final del proyecto** se señala que “luego de haber realizado una encuesta intermedia a 17 de 44 organizaciones beneficiarias con una muestra de 266 personas se ha resumido que hasta la fecha tuvieron ingresos netos de S/. 233,082 en un periodo de año, en esta muestra se ha considerado únicamente aquellas personas que han sido intervenidas con las actividades del proyecto. Dividido el total de ingresos netos con el total de personas encuestadas se define que han tenido un ingreso promedio de S/. 876 por año, dividido entre 12 meses se tiene un ingreso promedio mensual de S/. 73 por artesana en promedio. Si se proyecta los resultados de ingresos netos con un total de 1,000 artesanas capacitadas como mínimo tuviéramos un total de S/. 876,248 en un periodo de un año después de la intervención en 44 grupos.”

En el mismo documento en la sección de conclusiones se señala que “con relación al propósito del proyecto de incrementar los ingresos económicos de las mujeres de los barrios urbano marginales de Puno de S/. 20.00 a S/. 80.00 mensuales se estima que se ha logrado un incremento de 91% en promedio, ya que, las señoras cuentan con ingresos económicos de S/. 73.00 mensuales”.

El proyecto sufrió una variación de la población objetivo tal como lo señala la presidenta de la CAMUB y el jefe del proyecto, al integrarse al proyecto mujeres con mayores capacidades de producción de tejidos y que ya vendían, hecho que desalentó la participación de las mujeres de la CAMUB.

Los resultados de ingresos obtenidos en la presente evaluación alcanzaron un promedio ponderado de **S/. 59.54 mensuales por artesana**, evaluándose 17 barrios (**Anexo 3**) el 88% de los cuales fueron evaluados durante la línea base del 2009, representando el **39%** de los 44 barrios que trabajo la COORDINADORA RURAL.

Cuadro N°8 - promedio de ingresos mensuales por artesana.

Categorías	Línea base 2009 S/.	Eval. Imp. 2011 S/.
Ingreso promedio mensual		
Ingreso estimado mensual per cápita promedio	43.62	59.54
Máximo	289.67	324.80
Mínimo	0.00	0.00
Mediana	6.67	32.13

Fuente: Evaluación de impacto FDA 2011

Para el análisis de este indicador se determinó el promedio de ingreso meta teniendo en cuenta que este no era un indicador planteado en el proyecto, por lo que para este cálculo se estimó el **promedio de incremento de ingreso**, el cual fue de **S/. 27.00 mensuales** (considerando que el 30% (450 artesanas) incrementan sus ingresos en S/. 60 y el otro 30% (450 artesanas) incrementan en S/. 30 mensuales y el restante 40% (600 artesanas) no se consideró ningún incremento), por lo que la **meta** tendría que ser de **S/. 70.62 mensuales** (teniendo en cuenta que la línea base fue de S/. 43.62).

Por lo que en relación al promedio de ingreso se alcanzó un 83% de la meta planteada.



Cuadro N°9 - promedio de ingresos mensuales por artesana.

ID	SUB INDICADOR	UNIDAD	ALCANZADO			EFICACIA ALCANZADA
			LINEA BASE	META	LOGRO ALCANZADO	
PR 03	Incremento del ingreso promedio en S/. 27 mensuales en las artesanas al pasar de S/. 43.62 a S/. 70,62 mensuales.	S/. al mes recibidos	43.62	70.62	59.54	83%
	Incremento promedio (1,500 artesanas)	S/. / mes		27	15.92	59%
	Incremento en el Tercio superior (450 artesanas)	S/. / mes		60	16.77	28%
	Incremento en el Tercio secundario (450 artesanas)	S/. / mes		30	19.43	65%
	Incremento en el Grupo restante (600 artesanas)	S/. / mes			11.1	
	Nº de meses		12	12	12	
	Nº de productores		1,500	1,500	82	
	Ingreso total anual		785,160	1,271,160	58,591	

Fuente: Evaluación de impacto FDA 2011

Tal como se trató en los anteriores capítulos, si bien no se alcanzaron el 100% de las metas, la **Coordinadora Rural alcanzó logros importantes en la consecución de los objetivos planteados** en el proyecto, aunque como señala la presidenta de la CAMUB la incorporación de artesanas de mayor experiencia afectó al logro del propósito establecido por el proyecto **“las artesanas de tejidos a mano asociadas en la CAMUB incrementaron sus ingresos económicos, por las mejoras logradas en la producción y comercialización de sus productos”** y de forma práctica significó una reestructuración del proyecto, puesto que el plan de capacitación y la estrategia para mujeres inexpertas en tejidos, no es necesariamente adecuada para una nueva población objetivo con más conocimiento y mayor experiencia en tejidos, lo que representó desatender a la población sobre la cual el proyecto alcanzó los mayores logros.

Se debe tener en cuenta que se han evaluado los mismos caseríos con que se trabajó la línea base a comienzos del proyecto.



3.1.4 Análisis Beneficio / Costo.

Con la información remitida por COORDINADORA RURAL y los informes del monitor como fuente secundaria, el tratamiento y análisis de esta información explican la magnitud de los efectos del proyecto.

Con los datos obtenidos del proyecto se estimó los índices de rentabilidad del VAN, TIR y B/C.

i) Análisis Económico

a. Estimación de los Índices de Rentabilidad VAN, TIR y B/C, después de la ejecución del Proyecto.

Para la estimación de los índices de rentabilidad se ha considerado lo siguiente:

- ✓ Presupuesto y flujo de caja elaborado por COORDINADORA RURAL y ejecución según el último informe trimestral.
- ✓ Para estimar la rentabilidad post proyecto, se hace uso de información generada en la evaluación y se proyecto para los años de ejecución del proyecto.

Coordinadora Rural estimó los índices de rentabilidad a alcanzar en el proyecto (**Anexo 9**).

Sin embargo, al hacer un análisis del flujo de caja de acuerdo a las indicaciones de las bases del 7mo concurso de FONDOEMPLEO varios ítems quedaron en duda, por lo que para la presente evaluación se reconstruyó el flujo de caja basado en los resultados planteados en el documento del convenio con FONDOEMPLEO (**Anexo 10**).

Con los resultados encontrados se elaboró el flujo de caja de la evaluación de impacto. Todo esto se presenta en el **Anexo 11**, obteniéndose el siguiente resultado.

Cuadro N°10 -		Índices de rentabilidad		
	Flujo de Caja Inicial *	Flujo de Caja Modificada**	Flujo de Caja Después de Ejecutar el Proyecto**	Logro Alcanzado**
VAN	459,625	462,203	194,579.32	34%
TIR	31%	32%	24.23%	73%

* Fuente: Convenio del Proyecto.

**Fuente: Evaluación de impacto FDA 2011

Debido a los porcentajes de mejora en ingresos el flujo de caja no alcanza el 100% de lo planteado en el convenio sin embargo alcanza porcentajes importantes.

a. Efectividad de la inversión por componente

Para ver la efectividad que logró el proyecto luego de ser implementado se hace un análisis por componente tomando en cuenta lo siguiente:

- Con los presupuestos por resultado y en función a las metas se identifica el indicador de mayor relevancia y determinante para cumplir con la meta propuesta.



- Se determinó el costo unitario para facilitar el análisis, como la inversión proyectada para generar las metas planteadas por componente.
- El proyecto alcanzo niveles importantes de logro en cada componente.
- Se debe tener en cuenta que el propósito del proyecto era *“Las artesanas de tejidos a mano asociadas en la CAMUB incrementaron sus ingresos económicos, por las mejoras logradas en la producción y comercialización de sus productos”*, sin embargo, a mitad del proyecto se cambio la población objetivo al incluir artesanas de mayores capacidades de producción y venta.
- En el componente Uno, se alcanzaron logros importantes en mejora de la técnica de tejido alcanzado el 83% de la meta en la aplicación de tres a cuatro herramientas técnicas.
- Se debe considerar que cada componente está ligado a que todas las beneficiarias logren desarrollar los resultados señalados, en ese sentido los componentes dos (organización) y tres (comercialización) resultaron siendo los más débiles.
- En el componente dos, si bien se conformó la Cooperativa esta cubre al 4.9% de los participantes y se desarrollo tras la culminación del proyecto por lo que no pudieron implementar los tres (03) planes operativos anuales previstos.
- En el componente Tres, si bien se superó el número de contratos planteados (120%), esta comercialización no estuvo a cargo de los beneficiarios inicialmente (por que la organización no se conformó) si no estuvo a cargo de la COORDINADOR RURAL, sin embargo la cartera de clientes fue enteramente trasladada a la COOPERATIVA.
- El costo por persona que incrementa sus ingresos alcanzó un 105% al pasar de S/. 1,155.85 planificado a S/. 1,213.96 por persona tras la ejecución.



Cuadro N°11 - Efectividad del proyecto por componente

Resultados	Indicador	Meta del proyecto	Inversión Directa	Costo Unitario Projectado	Metas Logradas	Inversión Directa	Costo Unitario Ejecutado	Nivel de Logros
1. Se ha mejorado el nivel tecnológico de la producción de tejidos a mano de las mujeres asociadas a la CAMUB, logrando productos de mejor calidad para su articulación a los mercados.	450 artesanas utilizan adecuadamente cuatro herramientas tecnológicas que oferta el proyecto: selección de insumos, tejido estándar, diseño propio e innovador y evaluación de calidad. Al finalizar el proyecto, 450 artesanas utilizan adecuadamente tres de las cuatro herramientas tecnológicas que oferta el proyecto: selección de insumos, tejido estándar y diseño propio e innovador.	450 450	352,255.00	Se proyectó invertir S/391.39 soles por artesana que consiguiera utilizar adecuadamente tres a más herramientas tecnológicas.	749 artesanas utilizan adecuadamente tres a más herramientas tecnológicas.	308,161.57	Se invirtió S/ 411.43 por artesana que desarrollaba las capacidades especificadas.	1. las artesanas no desarrollaron todas las capacidades especificadas en el plan de capacitación, pero se consideró para el cálculo aquella actividad técnica ligada directamente a la aplicación de cada herramienta con lo cual se alcanzó el 83% de lo planteado. 2. A mitad del proyecto se cambio la población beneficiaria, incluyéndose artesanas con experiencia en tejidos y ventas que no pertenecían a la CAMUBP, depurándose artesanas de la CAMUB que no mantuvieron actividades permanentes en el proyecto.
2. Las artesanas de tejidos a mano de las asociaciones bases de la CAMUBP, han fortalecido sus relaciones internas como grupo utilizando criterios y procedimientos de la gestión organizacional y gestión empresarial para la producción y comercialización de sus productos.	01 Organización de productoras artesanales con capacidad de gestión organizacional y empresarial creada al finalizar el proyecto. 03 Planes anuales de la organización de productoras artesanales elaborados, al finalizar el proyecto.	1 3	79,044.00	Se proyectó invertir S/ 79,044 a fin de conseguir que una (01) Asociación de productores agrupe a las asociaciones de base de la CAMUB, y que funcione a nivel organizacional, de gestión y comercial a partir del primer año de ejecución del proyecto. Se proyectó invertir S/ 79,044 a fin de conseguir que una (01) Asociación de productores funcione y elabore tres (03) planes anuales POA desde el inicio del proyecto.	Una (01) Cooperativa de artesanas MODALPACA conformada en el último trimestre de ejecución del proyecto. La Cooperativa no desarrolló planes anuales.	57,463.18	Se destinó S/ 57,463.18 soles para la conformación de una Cooperativa tras la culminación del proyecto. Se destinó S/ 57,463.18 soles pero no se alcanzó ningún logro.	1. Durante la ejecución del proyecto la COORDINADORA RURAL asumió la labor de venta de tejidos, conformando una cartera de clientes y canalizando trabajos de mano de obra para las artesanas. Esta cartera de clientes fue trasladada a una (01) Cooperativa conformada tras culminar el proyecto con lo cual se cumplió la meta aunque no en los términos planteados. 2. El 4.9% de las artesanas participantes del proyecto integran la Cooperativa MODALPACA. Algunas artesanas integrantes de la CAMUBP pertenecen a la Cooperativa MODALPACA. La Cooperativa no está integrada a la CAMUB y no agrupa a las asociaciones de base de la CAMUBP. 3. Existe una divergencia entre las dirigentes de la CAMUBP y la ejecutora del proyecto la COORDINADORA RURAL en torno a la Cooperativa. Las dirigentes de la CAMUBP, puesto que participaron en la concepción y diseño del proyecto, se sienten usadas para conseguir la implementación del proyecto, aunque reconocen las mejoras en las técnicas de tejido de sus integrantes, pero finalmente la Cooperativa no favoreció a la CAMUBP sino más bien las ha dividido. Esperan posteriormente evaluar la forma de integrar la Cooperativa a la CAMUBP. 4. No se conformó una Asociación sino una Cooperativa y esta Cooperativa fue conformada al finalizar el proyecto por lo que no tuvo tiempo tal como estaba planeado de realizar gestión y comercialización de sus productos durante los tres años planificados (no se elaboraron los 03 planes anuales).
3. Las mujeres de la CAMUB que pertenecen a la organización de mujeres artesanas, han logrado posicionar exitosamente su producción en los distintos mercados, poniendo en ejecución una adecuada estrategia de comercialización.	Al finalizar el proyecto, se tiene en ejecución por lo menos 20 contratos de compra – venta de productos de artesanía a mano con operadores comerciales de distintos mercados.	20	93,455.00	Se proyectó destinar S/. 4,672.75 soles por contrato de compra venta de productos de artesanía a mano con operadores comerciales de distintos mercados.	Se reportan ingresos en beneficiarias con el proyecto por 24 contratos a través de Coordinadora Rural por un total de S/. 54,788.80	82,913.52	Se destinó S/. 3,454.73 soles por contrato, cada contrato generó en promedio un total de S/. 2,282.90 por ingresos en las beneficiarias.	1. Se logró el 120% de la meta en número de contratos, pero estos fueron realizados por la COORDINADORA RURAL y no por los propios beneficiarios a través de la Asociación proyectada, para lo cual se les había capacitado, por lo que la estrategia de comercialización no fue desarrollada por ellas. 3. A la Cooperativa conformada se le trasladó la cartera de clientes y tuvieron que asumir la comercialización de cero una vez culminado el proyecto, cometiendo varios errores en lo que es negociación y marketing que conforman sus lecciones aprendidas, a fin de mejorar. 2. La eficiencia de la inversión no superó el uno (1.00) puesto que se generó en total un menor monto de ingresos por contrato (S/. 2,282.90), de lo que se invirtió (S/. 3,454.73) con una eficiencia del gasto de 0.66.
4. Gestión del proyecto	Informe de ejecución		515,508.85	Se trabajaría con 1,500 productores de 30 asociaciones de mujeres de barrios de la CAMUBP en dos años y medio, capacitando cada seis meses a 10 asociaciones, de los cuales 900 conseguirían mejorar sus técnicas y mejorarían sus ingresos, representando S/. 343.67 por beneficiario en este componente y S/. 693.51 en total, significando S/. 1,155.85 por persona que mejora sus ingresos.	1,610 beneficiarias de 44 barrios, de las cuales 753 mejoraron sus ingresos.	465,574.72	El costo por beneficiario en este componente alcanzó los S/. 289.18 y en total S/. 567.77, significando S/. 1,213.96 por persona que mejora sus ingresos.	1. La COORDINADORA RURAL no mantuvo contacto directo con las beneficiarias luego de ser capacitadas durante seis meses, el contacto se realizaba sólo con las presidentas siempre y cuando realizaran trabajos para la COOPERATIVA RURAL esto originó problemas en el 10% de grupos en los cuales existieron apropiaciones de prendas y materiales por parte de las presidentas las cuales no comunicaron el hecho a la COORDINADORA y originó que las participantes se desligaran del proyecto. 2. La COORDINADORA RURAL inició el proyecto sobre una población objetivo referido a las mujeres integrantes de la CAMUBP las cuales en su mayoría no tejían o poseían limitados conocimientos en tejidos sobre la cual realizó su línea base. A mitad del proyecto cambio su población objetivo al integrar a asociaciones y productores con mayores capacidades en tejidos y que ya vendían y sobre esta población objetivo final realizó su encuesta de evaluación de cierre por lo que sus resultados se encuentran afectados por este cambio de la población objetivo. La presente evaluación se realizó en un 90% sobre los mismos barrios que fueron evaluados en la línea base por lo que se ha podido evaluar de forma más representativa la evolución de los resultados del proyecto.
TOTAL			1,040,262.85			914,112.99		



3.2 A NIVEL DE FINALIDAD.

Los resultados obtenidos en relación a la finalidad del proyecto: “Contribuir a mejorar la calidad de vida de las familias de mujeres artesanas de tejidos a mano del Cono Norte, Cono Sur y Cono Centro del distrito de Puno”, a fin de tener en cuenta los fines de FONDOEMPLEO se establecieron 4 indicadores:

Cuadro N°12 - Indicadores de finalidad

ID	OBJETIVO	INDICADOR DE FINALIDAD
F 01	Ingreso anual	Las 1,500 mujeres artesanas de la CAMUB participantes, en promedio mejoran en S/. 324 sus ingresos anuales al pasar de S/. 523.39 a S/. 847.39.
F 02	Capacitación	450 de las mujeres artesanas de la CAMUB participantes (30%) usan adecuadamente las herramientas tecnológicas, de gestión empresarial y de gestión organizacional. 900 de las mujeres artesanas de la CAMUB participantes (60%) usan adecuadamente las herramientas tecnológicas promovidas por el proyecto.
F 03	Empleo	Se generan en el último año 675 empleos equivalentes adicionales por el aumento de la producción y por el paso de empleo marginal a empleo permanente del 30% de las artesanas.
F 04	Condiciones de Vida	% de mejora de las condiciones de vida de la Población objetivo.

Fuente: Evaluación de impacto FDA 2011

La finalidad se evaluó determinando su evolución en relación a los productores del proyecto, teniendo en cuenta los indicadores de finalidad, tanto los establecidos en el proyecto (**condiciones de vida y capacitación**) como los relacionados a la finalidad de FONDOEMPLEO (**Generación de empleo, capacitación e ingresos**), así como, los impactos complementarios alcanzados por el proyecto.

Se detallan los resultados encontrados para cada indicador:



3.2.1 Mejora en los Ingresos Anuales

Debido a las dificultades en la determinación de los volúmenes de tejidos por la variabilidad de los tipos de prendas tamaños y tallas, el proyecto estableció su propósito en ingresos más que en volúmenes producidos a fin de facilitar la comprensión, análisis y cálculo de las metas del proyecto, es por ello, que aunque lo más adecuado hubiese sido establecer el propósito en incremento de volúmenes de tejido se estableció en el valor de los ingresos.

Se consideró la producción realizada durante el año anterior a la elaboración de la evaluación de impacto considerando todas las prendas tejidas y su precio de venta al cual se descontó el costo sólo de los materiales, por lo que el ingreso es la suma del ingreso por su mano de obra y la ganancia, a esto se sumó lo pagado como mano de obra por empresas comercializadoras y los tejidos elaborados para su propia familia, valorizándolos con el precio promedio obtenido por la venta de una prenda similar, descontando el costo de los insumos, por lo que representó el pago de su mano de obra más la utilidad.

INDICADOR- F 01:

Las 1,500 mujeres artesanas de la CAMUB participantes, en promedio mejoran en S/. 324 sus ingresos anuales al pasar de S/. 523.39 a S/. 847.39.

Los resultados de ingresos obtenidos en la presente evaluación alcanzaron un promedio ponderado de **S/. 714.52 anuales por artesana**, evaluándose 17 barrios (**Anexo 12**) el 88% de los cuales fueron evaluados durante la línea base del 2009, representando el **39%** de los 44 barrios que trabajó COORDINADORA RURAL. Tanto la mediana como la moda se han elevado lo que evidencia los logros alcanzados por el proyecto.

Cuadro N°13 - Resultados en el ingreso promedio anual

Categorías	Línea base 2009 S/.	Eval. Imp. 2011 S/.
Ingreso promedio Anual		
Ingreso estimado Anual per cápita promedio	523.39	714.52
Máximo	3,476	3,898
Mínimo	0	0
Mediana	80	385.5
Desviación estándar	816.11	879.77

Fuente: Evaluación de impacto FDA 2011

La hipótesis planteada en el proyecto se basaba en que todos los beneficiarios tenían el mismo ingreso (Línea base) y que todos tenían las mismas capacidades y que la acción del proyecto tendría un impacto diferenciado en los participantes pues algunas (30% de 1,500 es decir 450 artesanas) incrementarían sus ingresos en S/. 720.00 anuales y otras (30% de 1,500 es decir 450 artesanas) mejorarían en S/. 360.00, sin embargo, como se observa a continuación los participantes no tienen ingresos similares si no muy diferenciados, tanto en la línea de base como en la evaluación de impacto con artesanas que tienen ingresos desde S/. 0 hasta S/. 3,898.



Cuadro N°14 - Distribución por categorías en el ingreso promedio anual

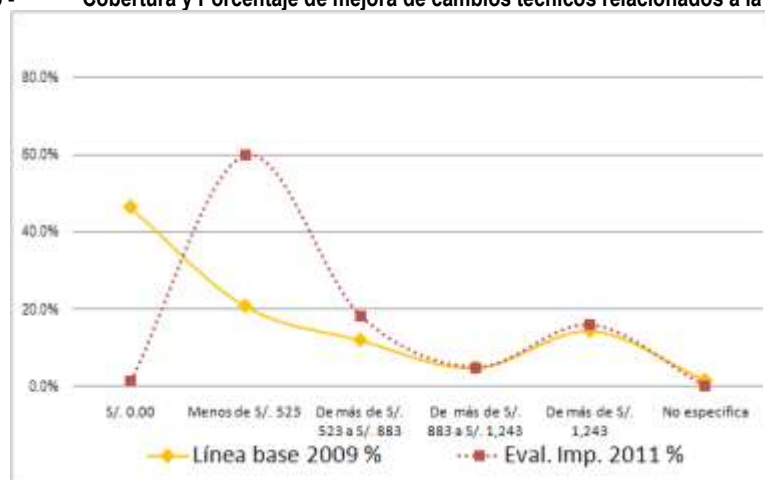
Categorías	Línea base 2009 %	Eval. Imp. 2011 %
Distribución por categorías		
Sin ingresos anuales por tejidos	46.4%	1.2%
Menos de S/. 523	20.8%	59.8%
De más de S/. 523 a S/. 883	12.0%	18.3%
De más de S/. 883 a S/. 1,243	4.8%	4.9%
De más de S/. 1,243	14.4%	15.9%
No específica	1.6%	0.0%
Total	100%	100%

Fuente: Evaluación de impacto FDA 2011

Al analizar la distribución de la población en relación al **promedio de ingreso anual por artesana** se observa un desplazamiento de la población hacia mayores ingresos aumentando principalmente los que obtienen **ingresos de hasta S/. 523** (valor de línea base) que se incrementó en **39%**, seguido de los que obtienen ingresos **entre S/. 523 y S/. 883** que se incrementó en **6.3%** y los que tienen **ingresos de más de S/. 1,243** que se incrementaron en **1.5%**, lo que en promedio significa que la población que incrementó sus ingresos en relación a la línea base fue de **46.9%**.

Si se analizan los dos grupos objetivos planteados por el proyecto (**450 artesanas** aumentan sus ingresos anuales en **S/. 720** y otras **450** incrementan sus ingresos anuales en **S/. 360** respecto del año base) y teniendo en cuenta que la línea de base es de **S/. 523 anuales**. Así, los que incrementaron en **más de S/. 720.00** (es decir de **más de S/. 1,243** anuales) aumentaron en **1.5%** y los que aumentaron en **más de S/. 360.00** soles mensuales (es decir **de S/. 883 a S/. 1,243** anuales) **aumentaron en 0.1%**.

Gráfico N°5 - Cobertura y Porcentaje de mejora de cambios técnicos relacionados a la productividad



Fuente: Evaluación de impacto FDA 2011

Se observa un desplazamiento de la población que no tejía hacia la actividad artesanal, generando ingresos que si bien no alcanzan los niveles planteados como meta en el proyecto (en promedio S/. 720 anuales adicionales para el tercio superior y de S/. 360 anuales adicionales para el segundo tercio teniendo en cuenta una línea base de S/. 523 anuales) representan un logro importante.



Para el análisis de este indicador se determinó el promedio de ingreso meta teniendo en cuenta que este no era un indicador planteado en el proyecto, por lo que para este cálculo se estimó el **promedio de incremento de ingreso**, el cual fue de **S/. 324 anuales** (considerando que el 30% (450 artesanas) incrementan sus ingresos en S/. 720 y el otro 30% (450 artesanas) incrementan en S/. 360 mensuales y el restante 40% (600 artesanas) no se consideró ningún incremento), por lo que la **meta** sería **S/. 847.39 mensuales** (teniendo en cuenta que la línea base fue de S/. 523.39).

Por lo que en relación al promedio de ingreso se alcanzó un 84% de la meta planteada.

Cuadro N°15 - Distribución por categorías en el ingreso promedio anual

SUB INDICADOR	UNIDAD	ALCANZADO			EFICACIA ALCANZADA
		LÍNEA BASE	META	LOGRO ALCANZADO	
Incremento del ingreso promedio de las artesanas de S/. 523.39 a S/. 847.39 anuales.	S/. al año recibidos	523.39	847.39	714.52	84%
Incremento de ingreso anual ponderado promedio (1,500)			324		
Incremento de ingreso mensual ponderado promedio (1,500)	S/.		27		
Incremento de ingreso mensual en el 40% restante (450)	S/.		0		
Incremento de ingreso mensual en el 30% superior (450)	S/.		30		
Incremento de ingreso mensual en el 30% secundario (450)	S/.		60		
N° de productores		123		82	
Ingreso total anual		64,377		58,591.04	

Fuente: Evaluación de impacto FDA 2011



3.2.2 Capacitación

Un productor capacitado es considerado por FONDOEMPLEO como aquel que asistió a las capacitaciones y que aplica las propuestas técnicas del proyecto, y se debe tener en cuenta que las competencias a desarrollar incluyen a la organización y la comercialización y el proyecto asocia la mejora técnica a la organización a fin de alcanzar la consolidación de la cadena productiva.

De acuerdo al plan de evaluación ex post que figura en el **Anexo 13**, el proyecto planteo logros diferenciados en las 1,500 artesanas participantes, **900 artesanas** usan 4 herramientas tecnológicas y **450 artesanas** usan 3 herramientas tecnológicas, asimismo, **450 artesanas usan herramientas de gestión empresarial** y **450 artesanas aplican cotidianamente herramientas de gestión organizacional**, esto con el objetivo de mejorar el nivel tecnológico de la producción de tejidos a manos de las mujeres asociadas a la CAMUB, logrando productos de mejor calidad para su articulación a los mercados y fortalecer las relaciones internas como grupo utilizando criterios y procedimientos de la gestión organizacional y empresarial para la producción y comercialización de sus productos.

INDICADOR- F 02:

450 de las mujeres artesanas de la CAMUB participantes (30%) usan adecuadamente 4 herramientas tecnológicas, así como de gestión empresarial y de gestión organizacional.

900 de las mujeres artesanas de la CAMUB participantes (60%) usan adecuadamente las herramientas tecnológicas promovidas por el proyecto.

De acuerdo al plan de capacitación **Anexo 14**, el proyecto se orientó a tres aspectos hacia las artesanas correspondientes a los tres componentes:

1. Mejora de la tecnología y calidad productiva.
2. Gestión organizacional.
3. Gestión de negocios y comercialización.

Los cuales interactúan, tal como se señala en el plan de evaluación ex post **Anexo 13** sobre dos efectos:

1. Mejora del **nivel técnico de la producción de tejidos a manos** de las mujeres asociadas a la CAMUB, logrando *productos de mejor calidad* para su articulación a los mercados
2. Fortalecimiento de relaciones internas **como grupo** utilizando criterios y procedimientos de la *gestión organizacional* y *gestión empresarial* para la producción y comercialización de sus productos

Esto significa que el proyecto se orienta básicamente a dos aspectos que se deben evaluar según el plan de evaluación ex post *la mejora técnica de la producción de tejidos* y la *organización* entendida como la producción grupal y comercialización.

Mejora técnica de la Producción de Tejidos

De acuerdo al plan de capacitación **Anexo 14**, el proyecto planteo desarrollar 4 herramientas tecnológicas y cada una de ellas incluye diversos contenidos, sin embargo, para el presente análisis no se consideraran todos los contenidos.



Cuadro N°16 - Temas y contenidos desarrollados según el plan de capacitación

Temas	Contenidos
1. Desarrollo de capacidades en materiales y selección de insumos para la producción	Identificación de materiales
	Uso y manejo de materiales
	Elaboración de swatches (muestras)
	Cálculo de puntos e hileros del swatches (muestras)
	Identificación de fibras.
	Proceso de transformación de hilos
	Composición de hilos
	Clasificación por título de hilos
2. Desarrollo de capacidades en teñidos y combinación de colores en los productos	Proceso de teñido natural
	Proceso de teñido con tintes industriales
	Identificación de insumos de teñido
	Calculo del uso adecuado de tintes
	Conceptos básicos de teoría de colores
	Gama de colores primarios y secundarios
	Gama de colores complementarios
Combinación de colores según tendencia de moda	
3. Desarrollo de capacidades en diseño y acabado de productos	Conceptos básicos de diseño
	La figura humana y el diseño
	Diseño en base a la flora y fauna e iconografías ancestrales
	Diseño en función al mercado objetivo
	Proceso de tejido de accesorios
	Proceso de tejido de sweaters, cárdigan y chompas
	Acabado final de prendas
Presentación del producto	
4. Desarrollo de capacidades en calidad de productos	Uso adecuado de fichas técnicas por prenda
	Etiquetado de prendas
	Envase y embalaje de productos artesanales
	Presentación de prendas en ferias nacionales e internacionales

Fuente: Proyecto según convenio

a. Desarrollo de capacidades en materiales y selección de insumos para la producción

En este tema se consideró la identificación de fibras, el cálculo de puntos e hileros y la transformación de hilos a fin de poder realizar el análisis puesto que estas tienen una relación de causa y efecto con el tema de selección de insumos para la producción.

En este tema se observa que la mayor cobertura se alcanzó en la **identificación de fibras (82.9%)** y la menor en la **transformación de hilos (19.5%)**, este último se debe a que las actividades finalmente impulsadas por la Coordinadora Rural (alquiler de mano de obra para desarrollar tejidos con especificaciones fijas) no estaban relacionadas a su aplicación.

Cuadro N°17 - Temas y contenidos desarrollados según el plan de capacitación

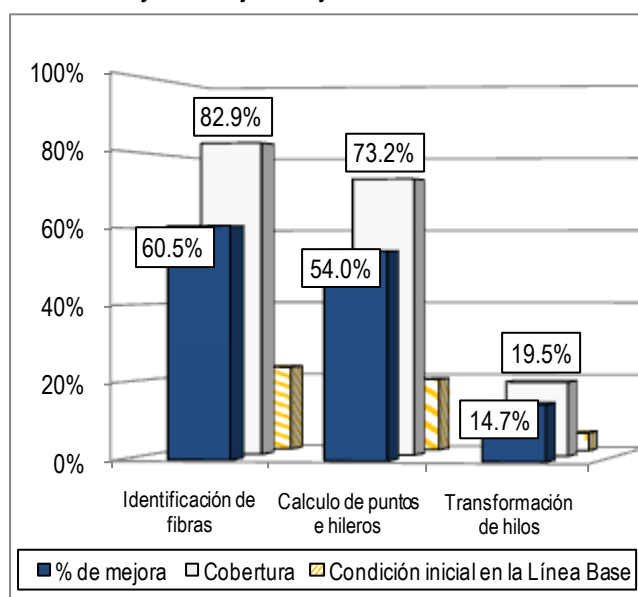
Categorías	Condición inicial en la Línea Base	Cobertura	% de mejora
materiales y selección de insumos			
Identificación de fibras	22.4%	82.9%	60.5%
Calculo de puntos e hileros	19.2%	73.2%	54.0%
Transformación de hilos	4.8%	19.5%	14.7%

Fuente: Evaluación de impacto FDA 2011



El porcentaje de mejora en promedio es de 43% y son mayores para la **identificación de fibras** y **cálculo de puntos e hileros**, herramientas que están relacionadas a las actividades impulsadas por el proyecto (traslado adecuado de las indicaciones de prendas a elaborar).

Gráfico N°6 - Cobertura y Porcentaje de mejora de cambios técnicos relacionados a la productividad



Fuente: Evaluación de impacto FDA 2011

b. Desarrollo de capacidades en teñidos y combinación de colores en los productos

Se consideró la selección de insumos para teñidos, el proceso de teñido estándar y la combinación de colores a fin de poder realizar el análisis puesto que estas tienen una relación de causa y efecto con el tema de selección de teñido y combinación de colores.

Se observa que la mayor cobertura se alcanzó en el **teñido estándar** y la **combinación de colores** ambos con **53.7%** y la menor en la **selección de insumos para el teñido (45.2%)**, en este caso se promovió el teñido natural y de acuerdo al análisis hecho la gama de colores e insumos es baja puesto que las artesanas si bien conocen más emplean sólo los que se fijan mejor (**Anexo 4**).

Cuadro N°18 - Temas y contenidos desarrollados según el plan de capacitación

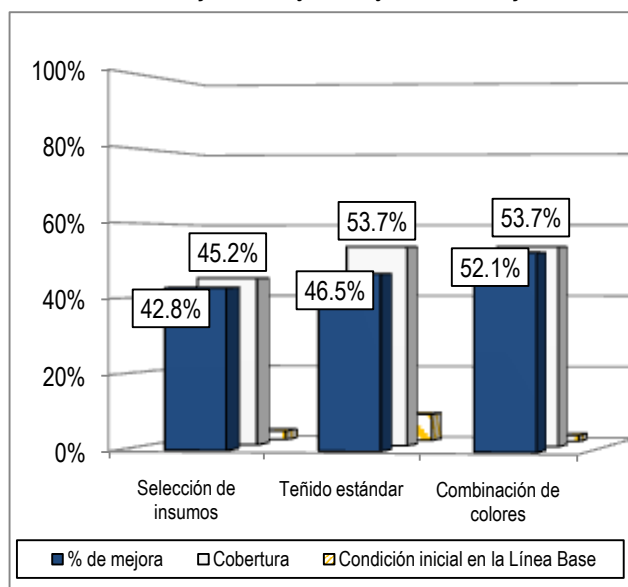
Categorías	Condición inicial en la Línea Base	Cobertura	% de mejora
teñidos y combinación de colores			
Selección de insumos	2.4%	45.2%	42.8%
Teñido estándar	7.2%	53.7%	46.5%
Combinación de colores	1.6%	53.7%	52.1%

Fuente: Evaluación de impacto FDA 2011



El porcentaje de mejora en promedio alcanza el 47% y no existe mucha diferencia entre los contenidos desarrollados.

Gráfico N°7 - Cobertura y Porcentaje de mejora en teñido y combinación de colores



Fuente: Evaluación de impacto FDA 2011

c. Desarrollo de capacidades en diseño y acabado de productos

En este tema se consideró el uso de diseño propio, la mejora del proceso de tejido y el conocimiento de estándares de calidad a fin de poder realizar el análisis puesto que estas tienen una relación de causa y efecto con el tema de diseño y acabado de productos.

En este tema se observa que la mayor cobertura se alcanzó en la **mejora del proceso de tejido** en un **55%** y la menor en el conocimiento de estándares de calidad (**4.5%**), en este caso el bajo porcentaje de uso de diseño propio y el uso de estándares de calidad de debió a que el planteamiento inicial del proyecto por el cual las artesanas producirían y venderían sus propias prendas, fue modificado durante el desarrollo del proyecto reorientándose al alquiler de mano de obra a empresas comercializadoras con prendas específicas, por lo que el empleo de diseño propio y el conocimiento de estándares de calidad fue menos empleado (**Anexo 4**).

Cuadro N°19 - Temas y contenidos desarrollados según el plan de capacitación

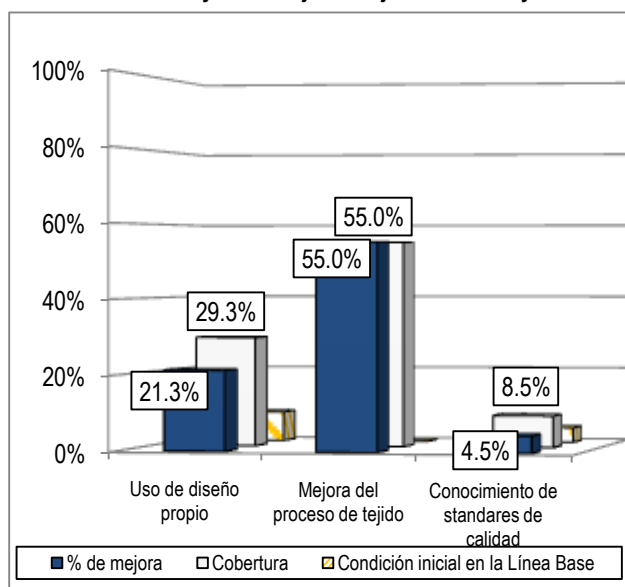
Categorías	Condición inicial en la Línea Base	Cobertura	% de mejora
diseño y acabado de productos			
Uso de diseño propio	8.0%	29.3%	21.3%
Mejora del proceso de tejido	0.0%	55.0%	55.0%
Conocimiento de estándares de calidad	4.0%	8.5%	4.5%

Fuente: Evaluación de impacto FDA 2011



El porcentaje de mejora promedio es de 47%, siendo mayor la mejora del proceso de tejido, debido a que el proyecto se reorientó al alquiler de mano de obra y no tanto a la venta propia.

Gráfico N°8 - Cobertura y Porcentaje de mejora en diseño y acabado de productos



Fuente: Evaluación de impacto FDA 2011

d. Desarrollo de capacidades en calidad de productos

Se consideró el uso de fichas técnicas, etiquetado, envase y embalaje.

Se observa que la mayor cobertura se alcanzó en el **uso de fichas técnicas** en un **48.8%** y la menor en el etiquetado (**12.2%**), al igual que en el tema anterior en este caso el bajo porcentaje de uso de etiquetado, envasado y embalaje se debió a que el planteamiento inicial del proyecto por el cual las artesanas producirían y venderían sus propias prendas, fue modificado durante el desarrollo del proyecto reorientándose al alquiler de mano de obra a empresas comercializadoras con prendas específicas, por lo que el empleo de etiquetas, envase y embalaje fue menos empleado (**Anexo 4**).

Cuadro N°20 - Temas y contenidos desarrollados según el plan de capacitación

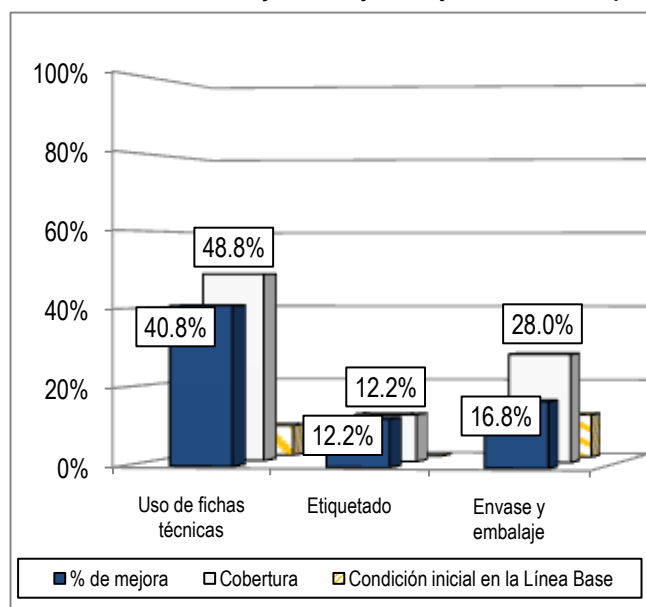
Categorías	Condición inicial en la Línea Base	Cobertura	% de mejora
calidad de productos			
Uso de fichas técnicas	8.0%	48.8%	40.8%
Etiquetado	0.0%	12.2%	12.2%
Envase y embalaje	11.2%	28.0%	16.8%

Fuente: Evaluación de impacto FDA 2011



El porcentaje de mejora promedio es de 23%, siendo mayor el uso de fichas técnicas, debido a que el proyecto se dedicó al alquiler de mano de obra y en esta labor el manejo de las fichas técnicas es básica para elaborar las prendas encargadas.

Gráfico N°9 - Cobertura y Porcentaje de mejora en calidad de productos



Fuente: Evaluación de impacto FDA 2011

Tomando de cada tema el contenido más representativo:

Cuadro N°21 - Temas y contenidos desarrollados según el plan de capacitación

Categorías	Condición inicial en la Línea Base	Cobertura	% de mejora
Diseño y acabado de productos	0.0%	55.0%	55.0%
Selección de Insumos	22.4%	82.9%	60.5%
Teñido estándar	7.2%	53.7%	46.5%
Calidad de Productos	8.0%	48.8%	40.8%

Fuente: Evaluación de impacto FDA 2011

En la aplicación de las herramientas obteniéndose lo siguiente:

Cuadro N°22 - Temas y contenidos desarrollados según el plan de capacitación

Categorías	Condición inicial en la Línea Base	Evaluación de Impacto	% de mejora alcanzado
Artesanas que emplean 4 herramientas tecnológicas	0.0%	48.8%	48.8%
Artesanas que emplean 3 herramientas tecnológicas	7.2%	4.9%	-2.3%
Artesanas que emplean 2 a menos herramientas tecnológicas	15.2%	46.3%	31.1%
Artesanas que no emplean las herramientas tecnológicas	46.4%	0%	
Participantes que no tejen	31.2%	0%	
Artesanas que emplean de 3 a más herramientas tecnológicas	7.2%	53.7%	46.5

Fuente: Evaluación de impacto FDA 2011



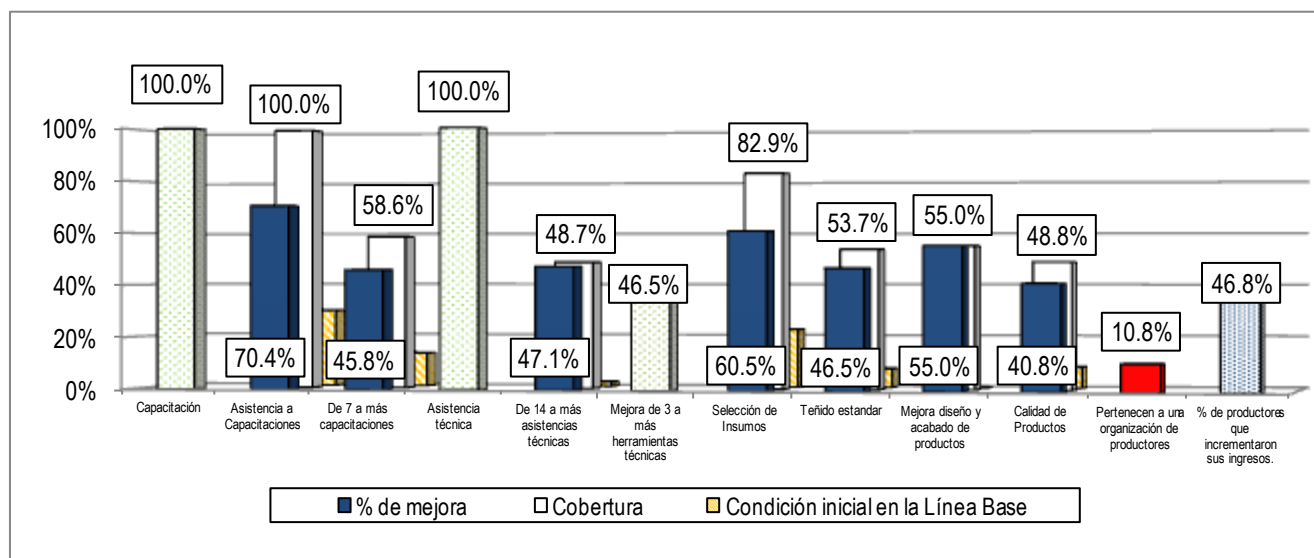
Teniendo en cuenta toda la información disponible se observa que la **capacitación** abarcó al **100%** de los participantes, la asistencia a **7 a más capacitaciones** se relaciona más con la población que mejoró sus ingresos así como la asistencia técnica de **14 a más veces** debido a que las capacidades a desarrollar son eminentemente prácticas y requieren constante participación. De otro lado el **46.5%** de la población objetivo mejoró de **3 a más herramientas**, siendo la mayor aplicada la selección de insumos para el tejido.

Cuadro N°23 - Temas y contenidos desarrollados según el plan de capacitación

Categorías	Condición inicial en la Línea Base	Cobertura	% de mejora
Capacitación			
Capacitación			100.0%
Asistencia a Capacitaciones	29.6%	100.0%	70.4%
De 7 a más capacitaciones	12.8%	58.6%	45.8%
Asistencia técnica			
Asistencia técnica			100.0%
De 14 a más asistencias técnicas	1.6%	48.7%	47.1%
Herramientas técnicas			
Selección de Insumos	22.4%	82.9%	60.5%
Teñido estándar	7.2%	53.7%	46.5%
Diseño y acabado de productos	0.0%	55.0%	55.0%
Calidad de Productos	8.0%	48.8%	40.8%
Mejora Técnica			
Empleo de 3 a más herramientas técnicas	7.2%	53.7%	46.5%
Organización			
Pertenece a una organización de productores	0.0%	10.8%	10.8%
Mejora de Ingresos			
% de productores que incrementaron sus ingresos.	0.0%	46.8%	46.8%

Fuente: Evaluación de impacto FDA 2011

Gráfico N°10 - Cobertura y Porcentaje de mejora de cambios técnicos relacionados a la productividad



Fuente: Evaluación de impacto FDA



Se emplearon dos indicadores en base a lo planteado en el marco lógico del proyecto y en el **capítulo 9** del convenio del proyecto, en la sección **Plan de Evaluación Expos (Anexo 13)**.

El primero se refiere al porcentaje de artesanas que aplican las mejoras técnicas (cuatro herramientas tecnológicas) y de organización y empresarial y de comercialización, la cual se planteó en 30% (450 artesanas).

El segundo se refiere al porcentaje de artesanas que aplican por lo menos tres herramientas tecnológicas (30% aplican cuatro herramientas tecnológicas y otros 30% aplican tres herramientas) establecido en 900 artesanas.

Como se señaló anteriormente, si se considerara todos los temas determinados en el plan de capacitación cualquiera de ellos limitaría el porcentaje de logro y como algunos de ellos (debido al cambio de orientación en la población objetivo) ya no están relacionados al propósito de incrementar los ingresos, se ha considerado solamente aquellos temas directamente relacionados a la producción.

Por lo que en relación a la capacitación relacionada a la aplicación de los temas propuestos por el proyecto se alcanzó un 35.8% considerando tanto lo técnico como la organización y comercialización.

Cuadro N°24 - Temas y contenidos desarrollados según el plan de capacitación

SUB INDICADOR	UNIDAD	ALCANZADO			EFICACIA ALCANZADA
		LINEA BASE	META	LOGRO ALCANZADO	
30% de las mujeres artesanas de la CAMUB participantes aplican 4 herramientas tecnológicas promovidas e implementan procedimientos de gestión organizacional y empresarial y aplican adecuadas estrategias de comercialización (450 artesanas).	% de participantes	0	30%	10.75%	35.8%
N° de artesanas que aplican mejoras en organización empresarial y comercialización	N° de artesanas		450	173	
N° de artesanas que aplican 4 herramientas tecnológicas	N° de artesanas		450	785	
N° de artesanas participantes	N° de artesanas		1500	1610	

Fuente: Evaluación de impacto FDA

Otro indicador considera que un 30% aplicaría sólo tres herramientas tecnológicas, sin embargo, la mayoría de las artesanas aplican 4 herramientas por lo que el porcentaje de personas que aplican sólo tres herramientas tecnológicas disminuyó, por lo que se analizará la aplicación de por lo menos tres herramientas tecnológica lo cual alcanzó un 89.5% de la meta propuesta.

Cuadro N°25 - Temas y contenidos desarrollados según el plan de capacitación

SUB INDICADOR	UNIDAD	ALCANZADO			EFICACIA ALCANZADA
		LINEA BASE	META	LOGRO ALCANZADO	
60% de las mujeres artesanas de la CAMUB participantes aplican por lo menos 3 mejoras técnicas (900 artesanas).	% de participantes	7.2%	60%	53.7%	89.5%
N° de artesanas que aplican por lo menos 3 mejoras técnicas	N° de artesanas		900	865	
N° de artesanas participantes	N° de artesanas		1500	1610	

Fuente: Evaluación de impacto FDA



3.2.3 Mejora del Empleo

El análisis del empleo se realizó teniendo en cuenta el concepto del empleo equivalente como se especifica en las bases de elaboración de proyectos de FONDOEMPLEO es decir un empleo equivalente significan 270 jornales y se ha considerado al jornal como seis (06) horas de trabajo.

Esto debido a que la elaboración de prendas no sigue la continuidad o periodicidad de un trabajo en una fábrica, no tiene horarios, hay días en que se ocupan casi las 24 horas (por necesidad de entregar un trabajo en un determinado plazo) y otros en que se ocupan períodos esporádicos durante el día (cuando van a recoger a sus niños, transporte etc.).

Sin embargo y debido a esta problemática el proyecto no se planteo en términos específicos metas por períodos y tan sólo figuran en el marco lógico la referencia al número de autoempleos permanentes generados (450 mujeres artesanas pasan de autoempleo marginal a autoempleo permanente).

Sin embargo, en el capítulo 11 Análisis beneficio costo (**Anexo 9**) figura una referencia indirecta al señalar que el costo por empleo generado es de S/. 1,541.10 por lo cual y teniendo en cuenta que el costo del proyecto es de 1'040,262.85 se planteo generar durante su ejecución 675 empleos, esto relacionado a que 450 artesanas alcanzan autoempleo permanente mejorando ingresos (450 empleos), 450 artesanas alcanzan autoempleo marginal mejorando los ingresos a la mitad del grupo anterior (por lo tanto 225 empleos) y 600 no alcanzan mejoras de ingresos (no varía el empleo en este grupo).

INDICADOR- F 03:

Se generan en el último año 675 empleos equivalentes adicionales por el aumento de la producción, la mejora del ingreso y por el paso de empleo marginal a empleo permanente del 30% de las artesanas.

Para el análisis del empleo generado se proceso la información de las prendas elaboradas en el último año y el tiempo que les empleo en su elaboración considerando todas las prendas sin distinción de destino. Los resultados encontrados fueron los siguientes:

Cuadro N°26 - Jornales al año obtenido por artesana

Categorías	N	Eval. Imp. 2011 Jornales al año
Promedio	82	149.32
Mediana		102
Moda	2	90
Máximo	1	554
Mínimo	1	0

Fuente: Evaluación de impacto FDA

Por artesana al año se emplean un total de 149 jornales equivalentes en la producción de tejidos a mano. Al igual que en el ingreso el dato es variable para cada artesana, desde un mínimo de 0 hasta un máximo de 554.

Cuadro N°27 - Jornales al año obtenido por artesana

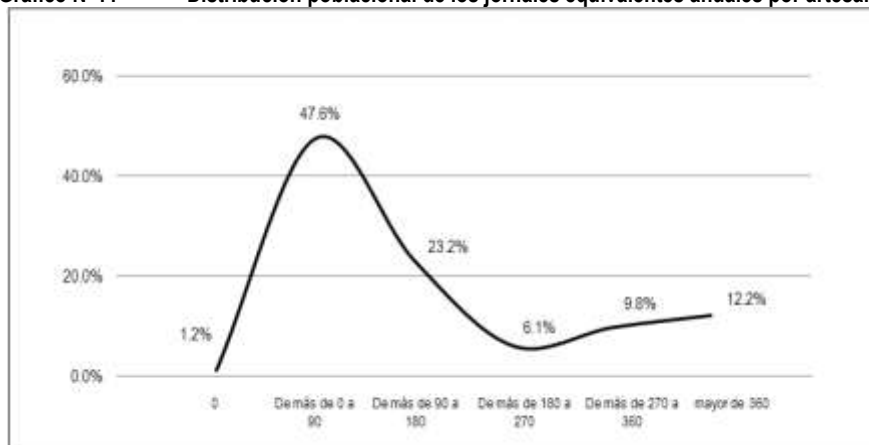
Categorías	N	Eval. Imp. 2011 %
Distribución por categorías		
mayor de 360	10	12%
De más de 270 a 360	8	10%
De más de 180 a 270	5	6%
De más de 90 a 180	19	23%
De más de 0 a 90	39	48%
0	1	1%
Total	82	100%

Fuente: Evaluación de impacto FDA



La mayor parte se concentra en los valores de entre 0 a 90 jornales equivalentes anuales, con una distribución similar a la del ingreso.

Gráfico N°11 - Distribución poblacional de los jornales equivalentes anuales por artesana.



Fuente: Evaluación de impacto FDA

El análisis de este indicador se determinó el promedio de jornales equivalentes por artesana comparando el encontrado en la línea base y hallado en la presente evaluación de impacto.

Observándose que se alcanzó un 95% de la meta planteada, esto supera al porcentaje de mejora de los ingresos por artesana, debido a que el proyecto trabajo con 110 artesanas más de los planteado en el proyecto como meta.

Cuadro N°28 - Jornales al año obtenido por artesana

SUB INDICADOR	UNIDAD	ALCANZADO			EFICACIA ALCANZADA
		LINEA BASE	META	LOGRO ALCANZADO	
En el último año de ejecución del proyecto se generan 881 empleos equivalentes.	N° de empleos equivalentes	262.61	937.61	890.39	95%
N° de empleos ha incrementar	jornales		675		
Jornales por empleo equivalente	jornales	270	270	270	
Jornales totales	jornales	70,905.00	253,155.00	240,405.20	
N° de Artesanas	N°	1500	1,500.00	1,610.00	
N° de jornales al año por artesana	jornales/año	47.27	168.77	149.32	88%

Fuente: Evaluación de impacto FDA

También se analizó el ingreso obtenido por jornal observándose que se alcanzó un 95% de la meta planteada de S/. 5.02 por jornal, el valor absoluto es menor a lo obtenido en la línea base debido a que como se observó tanto en la mejora del ingreso como en el jornal producido la mayoría de artesanas están en proceso de aprendizaje por lo que demoran más tiempo en la elaboración de las prendas de lo que lo harían artesanas más experimentadas, el cual aumenta el jornal pero afecta el ingreso por jornal.

Cuadro N°29 - Estimación del ingreso obtenido por jornal

SUB INDICADOR	UNIDAD	ALCANZADO			EFICACIA ALCANZADA
		LINEA BASE	META	LOGRO ALCANZADO	
Ingreso/jornal/año	S/.	11.07	5.02	4.79	95%
Jornal/año/artesana	jornal	47.27	168.77	149.32	
Ingreso anual por artesana	S/.	523.39	847.39	714.52	

Fuente: Evaluación de impacto FDA



3.2.4 Características Socioeconómicas

INDICADOR- F 04:

Porcentaje de mejora de las condiciones de vida de la población objetivo.

De acuerdo al análisis socioeconómico (detallado en el **anexo 4**) se observan mejoras en siete características:

Cuadro N°30 - Resultados en Indicadores de mejora de las condiciones de vida

ID	Indicadores	Unidad	Línea Base	Logro Alcanzado	Porcentaje de Mejora %
F 04	% de mejora de las condiciones de vida de la Población objetivo.	% de artesanas que venden tejidos	11%	67%	56%
		% de artesanas que alquilan mano de obra	44%	60%	16%
		% de viviendas que mejoran la calidad de las paredes	36%	58.5%	22.5%
		% de viviendas que usan techos de concreto	41.6%	48.8%	7.2%
		% de viviendas que cuentan con 4 a más habitaciones	23.2%	35.3%	12.1%
		% de viviendas que cuentan con 3 a más dormitorios	16.8%	21.9%	5.1%
		% de familias que acceden a redes públicas de agua dentro de la vivienda	64.8%	79%	2.8%

Fuente: Evaluación de impacto FDA 2010

Los porcentajes de mejora en cuanto al porcentaje de **artesanas que venden** alcanzó un incremento de **56%**, asimismo, se incrementó el porcentaje de **artesanas que alquilan su mano de obra** en **16%**.

Se observan mejoras en las características de las viviendas en la **calidad de paredes (22.5%)**, **calidad de los techos (7.2%)**, **número de habitaciones (12.1%)** y **número de dormitorios (5.1%)**, así como, el acceso a **redes públicas de agua dentro de la vivienda (2.8%) (Anexo 4.1.1)**.

3.2.5 Impactos Complementarios

El proyecto se planteó para fortalecer a la CAMUBP creando una organización que se encargaría de la comercialización de tejidos a fin de poder venderlos directamente, debido al cambio de la población objetivo, el proyecto desistió de la creación de esta organización promoviendo la inscripción en registros públicos de las organizaciones de cada barrio de la CAMUBP consiguiendo que 17 asociaciones (39%) de las 44 que participaron se inscriban en registros públicos y con personería jurídica.

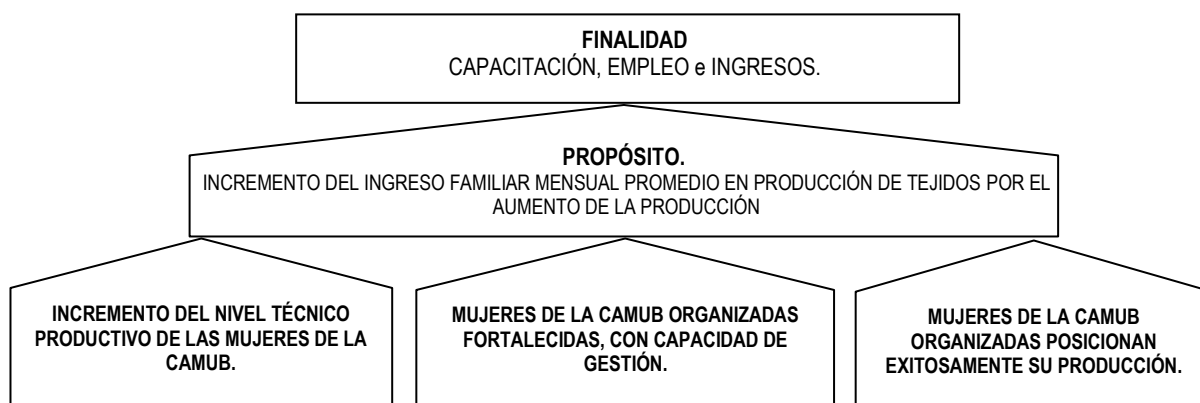


3.3 A NIVEL DE COMPONENTES

El proyecto a través de la capacitación en innovación tecnológica productiva, en herramientas para la toma de decisiones empresariales y en la negociación comercial de las artesanas, incidirá en la oferta consolidada de productos artesanales de mejor calidad que permita mejorar las condiciones al momento de la comercialización (directa o mediante intermediarios) lo que -a su vez- llevará al incremento de los ingresos económicos por venta de su producto.

El logro de las metas del proyecto se basó en el desarrollo de 03 componentes, relacionados a la **mejora del nivel técnico de la producción** de tejidos a mano de las asociaciones base de la CAMUBP, el fortalecimiento de sus relaciones internas como grupo mediante la **creación de una organización** de productores desde el inicio del proyecto y el **posicionamiento exitoso de su producción**.

Gráfico N°12 - Lógica Vertical del proyecto



Fuente: Evaluación de impacto FDA 2011

Inicialmente fue propuesto trabajar sólo con las integrantes de la CAMUB y teniendo en cuenta la previsión de los factores de riesgo señalados en el proyecto se integraron artesanas con mayor capacidad en producción de tejidos que no pertenecían a esta institución, incluso que ya pertenecían a organizaciones y comercializaban productos artesanales. Sin embargo el plan de capacitación no fue ajustado para este cambio de población objetivo.

A fin de evitar dificultades en la organización que iban conformar el proyecto modificado no creó la organización planteada inicialmente dentro de la CAMUBP y se promovió la inscripción en registros públicos de las agrupaciones de base de la CAMUB a registros públicos como asociaciones, sin embargo, al finalizar el proyecto se conformó la Cooperativa MODALPACA con autorización de los grupos participantes pero sin depender de la CAMUBP.

A continuación se analiza cada componente teniendo en cuenta los:

- ❖ Recursos empleados.
- ❖ Actividades desarrolladas.
- ❖ Participación, y
- ❖ Resultados alcanzados.



3.3.1 Resultado 1: Nivel Productivo Incrementado

Los indicadores planteados para este componente fueron los siguientes:

Id	Indicadores
C1 01	Al finalizar el proyecto, 30% de las artesanas (450) utilizan adecuadamente cuatro herramientas tecnológicas que oferta el proyecto: selección de insumos, teñido estándar, diseño propio e innovador y evaluación de calidad de 1,500 participantes.
C1 02	Al finalizar el proyecto, 30% de las artesanas (450) utilizan adecuadamente tres de las cuatro herramientas tecnológicas que oferta el proyecto: selección de insumos, teñido estándar y diseño propio e innovador de 1,500 participantes.

Fuente: Evaluación de impacto FDA 2010

i) Recursos Empleados

Personal responsable del proyecto:

El área de tecnología productiva estuvo a cargo de 3 integrantes un responsable y dos técnicos, durante la ejecución hubo cambios en el equipo técnico por *“finalización del contrato o por renuncia voluntaria con el objeto de seguir mejorando la ejecución del proyecto”* (fuente: documento de sistematización del proyecto):

- Encargado:
 - i. *Daniel Calla Belisario* (reemplazado al año 3 meses, en Enero del 2010 comenzó el nuevo personal) luego reemplazado por *Lino Huamaní*.
- 02 técnicas:
 - ii. *Valeriana Ordoñez Huancalaqui*.
 - iii. *Rosa Colquehuanca* (reemplazado al año 3 meses, en Enero del 2010 comenzó el nuevo personal) luego reemplazado por *Maritza Pacori*.
- Área Administrativa
 - i. *Ana Jareca*

El proyecto señala que *“al inicio del proyecto se ha conformado un círculo de calidad en el equipo de trabajo del proyecto lo cual ha permitido superar algunas deficiencias que pudieron presentarse, el círculo de calidad consistió en capacitación entre los integrantes del proyecto por tanto se ha realizado cursos taller como: liderazgo organizacional, sentido gerencial, sesiones de fotografías, diseño y moda, educación andragógica y otros de interés del equipo ejecutor del proyecto. Lo mencionado a facilitado para que el personal del proyecto adopte un modelo de liderazgo que permite transformar a uno mismo luego el equipo del proyecto a un nivel superior de capacidades y personalidad lo cual se replica en las organizaciones beneficiarias, cambio de actitudes a ser pro activos y con sentido gerencial, conoce y toma fotografías que grafican el trabajo realizado en el campo entre otros”*.

El plan de capacitación planteado (**Anexo 14**) se basaba en capacitar intensivamente a 50 organizaciones de base de la CAMUBP integrada cada una por 30 mujeres, cada grupo sería capacitado intensivamente durante 6 meses, al fin de alcanzar la siguiente progresión:

- El primer año, serán atendidas 20 organizaciones (10 en cada semestre) de mujeres bases de la CAMUB involucrando 600 artesanas.
- El segundo año, serán atendidas 20 organizaciones (10 en cada semestre) de mujeres bases de la CAMUB involucrando 600 artesanas.



- El tercer año, serán atendidas 10 organizaciones de mujeres bases de la CAMUB involucrando 300 artesanas.

Con lo cual se conseguiría la meta de 1,500 artesanas capacitadas.

Durante el desarrollo del proyecto la coordinadora rural ha trabajado con 45 barrios de estos el 93% sufrió alguna modificación del número de beneficiarios y uno de los barrios fue depurado en su totalidad, si bien el número exacto no se conoce según los reportes de beneficiarios (**Anexo 15**) aproximadamente se trabajo con 2,107 artesanas de las que fue depurado el 24% reportándose al final del proyecto 1,610 beneficiarias.

Equipos:

- Cada agrupación contaba con un número determinado de equipos para entregar a cada beneficiaria que consistió en insumos y equipos para el tejido lo cual constituyó en la práctica como un capital inicial para las productoras aunque en algunos barrios se reportaron problemas con las presidentas por la apropiación de las prendas sin devolverles o pagarles habiendo pasado hasta más de un año.
- Se planteo la elaboración de un manual de capacitación el cual no fue elaborado, según señalo el jefe del proyecto, debido a la característica práctica del proceso de tejido se emplearon guías en hojas fotocopiadas.

ii) Actividades desarrolladas

Las actividades desarrolladas para este componente fueron las siguientes:

Cuadro N°31 - Actividades desarrolladas en el componente 1 área de tecnología productiva

COMPONENTE 1 :		Nivel productivo incrementado	Unidad	Metas programadas	Metas ejecutadas	% de metas ejecutadas
Actividad 1 :	1.1	Capacitación de artesanas en temáticas de tecnología y calidad productiva.				
Subactividad 1	1.1.1	Desarrollo de capacidades en materiales y selección de insumos para la producción.	Taller	50	44	88%
Subactividad 2	1.1.2	Desarrollo de capacidades en teñidos y combinación de colores en los productos.	Taller	50	44	88%
Subactividad 3	1.1.3	Desarrollo de capacidades en diseño y acabado de productos.	Taller	60	84	140%
Subactividad 4	1.1.4	Desarrollo de capacidades en calidad de productos.	Taller	50	45	90%
Actividad 2 :	1.2	Elaboración y difusión de folletos				
Subactividad 1	1.2.1	Elaboración de manual "Principales técnicas productivas"	Manual	1	0	0%
Subactividad 2	1.2.2	Elaboración de manual "Diseño y calidad de producto"	Manual	1	0	0%

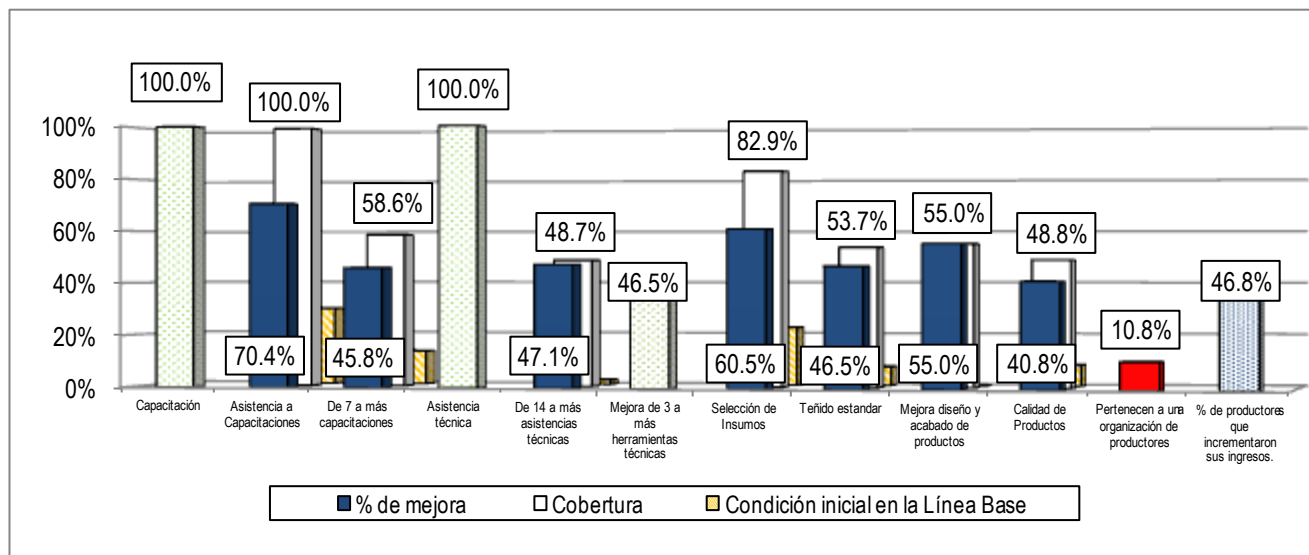
Fuente: Informe final Coordinadora Rural, Informes de Monitoreo CEDEP

iii) Participación

Si bien la capacitación y asistencia técnica abarcó al 100% no se logró la aplicación de las técnicas aprendidas en el nivel planteado, debido a que las artesanas que en su mayoría no tenía capacidades en tejido, dado que en seis meses de capacitación, no logró un nivel alto, esto se evidencia al analizar el número de capacitaciones y asistencias técnicas por artesana, puesto que se **correlaciona** con la mejora del ingreso la asistencia de **7 a más capacitaciones** y de **14 a más asistencias técnicas**. Lo mismo se señala en las lecciones aprendidas señaladas en la sistematización del proyecto **Anexo 16**.



Gráfico N°13 - Cobertura y Porcentaje de mejora de cambios técnicos relacionados a la productividad



Fuente: Evaluación de impacto FDA 2011

El proyecto planteo varios temas (**Anexo 14**) pero los directamente relacionados a la mejora productiva fueron algunos temas, por lo que se tomo de cada tema el contenido más representativo y relacionado en causa y efecto a la mejora de los ingresos:

Cuadro N°32 - Temas y contenidos desarrollados según el plan de capacitación

Categorías	Condición inicial en la Línea Base	Cobertura	% de mejora
Diseño y acabado de productos	0.0%	55.0%	55.0%
Selección de Insumos	22.4%	82.9%	60.5%
Teñido estándar	7.2%	53.7%	46.5%
Calidad de Productos	8.0%	48.8%	40.8%

Fuente: Evaluación de impacto FDA 2011

De esto se puede analizar el porcentaje de aplicación de las herramientas obteniéndose lo siguiente:

Cuadro N°33 - Temas y contenidos desarrollados según el plan de capacitación

Categorías	Condición inicial en la Línea Base	Evaluación de Impacto	% de mejora alcanzado
Artesanas que emplean 4 herramientas tecnológicas	0.0%	48.8%	48.8%
Artesanas que emplean 3 herramientas tecnológicas	7.2%	4.9%	-2.3%
Artesanas que emplean 2 a menos herramientas tecnológicas	15.2%	46.3%	31.1%
Artesanas que no emplean las herramientas tecnológicas	46.4%	0%	
Participantes que no tejen	31.2%	0%	
Artesanas que emplean de 3 a más herramientas tecnológicas	7.2%	53.7%	46.5

Fuente: Evaluación de impacto FDA 2011



iv) Resultados Alcanzados

El proyecto planteo resultados en dos grupos de beneficiarios. El primero aplicaría todas (04) las herramientas tecnológicas (30%), mientras que el segundo (30%) conseguiría aplicar tres herramientas tecnológicas.

Para la aplicación de 04 herramientas tecnológicas se superó la meta encontrándose que abarcó a un 48.8% de los participantes.

Cuadro N°34 - Resultados en la aplicación de 04 herramientas tecnológicas

ID	SUB INDICADOR	UNIDAD	ALCANZADO			EFICACIA ALCANZADA
			LINEA BASE	META	LOGRO ALCANZADO	
C1 01	Al finalizar el proyecto, 30% de las artesanas (450) utilizan adecuadamente cuatro herramientas tecnológicas que oferta el proyecto: selección de insumos, teñido estándar, diseño propio e innovador y evaluación de calidad de 1,500 participantes.	% de participantes	-	30%	48.8%	163%
	Artesanas que aplican 4 herramientas tecnológicas	N° de participantes	0	450	40	
	Artesanas totales	N° de participantes	125	1500	82	

Fuente: Evaluación de impacto FDA 2011

Tal como se evaluó en los capítulos anteriores los logros técnicos en la población son muy variables, por lo que la aplicación de sólo tres herramientas alcanzó un 4.9%.

Cuadro N°35 - Resultados alcanzados en el segundo tercio

ID	SUB INDICADOR	UNIDAD	ALCANZADO			EFICACIA ALCANZADA
			LINEA BASE	META	LOGRO ALCANZADO	
C1 02	Al finalizar el proyecto, 30% de las artesanas (450) utilizan adecuadamente tres de las cuatro herramientas tecnológicas que oferta el proyecto: selección de insumos, teñido estándar y diseño propio e innovador de 1,500 participantes.	% de participantes	7.2%	30%	4.9%	16%
	Artesanas que aplican 3 herramientas tecnológicas	N° de participantes	9	450	4	
	Artesanas totales	N° de participantes	125	1500	82	

Fuente: Evaluación de impacto FDA 2011



3.3.2 Resultado 2: Organizaciones artesanales fortalecidas con capacidad de gestión

Los indicadores planteados para este componente fueron los siguientes:

Id	Indicadores
C2 01	01 Organización de productoras artesanales con capacidad de gestión organizacional y empresarial creada al finalizar el proyecto.
C2 02	03 Planes anuales de la organización de productoras artesanales elaborados, al finalizar el proyecto

Fuente: Evaluación de impacto FDA 2011

En base a estos dos indicadores se entiende que la organización debería de estar funcionando desde el inicio del proyecto (03 planes anuales). A este componente el proyecto lo denominó como área de gestión empresarial. Debido a las dificultades que existieron con la CAMUBP y el cambio de la población objetivo la gestión empresarial fue reorientada a la búsqueda de que cada grupo de base de la CAMUB se formalice y se trabaje con ellas con lo que se consiguieron alcanzar las metas de comercialización trabajadas directamente por Coordinadora Rural, sin embargo, para la culminación del proyecto detectaron la dificultad del traslado de la cartera de clientes a las 27 grupos y 17 asociaciones formadas y los posibles conflictos a desarrollarse por lo que el proyecto retomó la idea de la formación de una organización (entrevista al jefe del proyecto **Anexo 6**), pero como una cooperativa, la cual sería independiente de la CAMUBP aunque integrada por parte de sus socias.

i) Recursos Empleados

Personal responsable del proyecto:

El área de gestión empresarial estuvo a cargo de un responsable, sin embargo, durante la ejecución hubo cambios en el equipo técnico por *“finalización del contrato o por renuncia voluntaria con el objeto de seguir mejorando la ejecución del proyecto”* (fuente: documento de sistematización del proyecto):

- Encargado:
 - i. Lic. Alberto Magno Cutipa reemplazado al año 3 meses, (en Enero del 2010 comenzó el nuevo personal) por José Luis Flores.
- Área Administrativa
 - ii. Ana Jareca

Materiales desarrollados

- Estuvo planteado el desarrollo de un manual pero debido a su naturaleza práctica este fue reemplazado por guías fotocopiadas. Desarrollándose los temas planteados en el plan de capacitación (**Anexo 14**).

ii) Actividades desarrolladas

En este componente se desarrollaron diversas actividades:

- Presentación del proyecto.
- Talleres de capacitación.
- Materiales de capacitación.



La mayor parte de las actividades superaron las metas planteadas salvo en las actividades de *desarrollo de herramientas administrativas* y de *desarrollo de capacidades de la organización*, la actividad *elaboración de un manual sobre herramientas de gestión empresarial* no fue implementada tal como se concibió al inicio y al igual que en el resto de talleres se emplearon fotocopias, las cuales fueron proporcionadas a las artesanas.

Cuadro N°37 - Desarrollo de actividades en el componente 2 – Gestión organizacional

COMPONENTE 2 :		Organizaciones artesanales fortalecidas con capacidad de gestión	Unidad	Metas programadas	Metas ejecutadas	% de metas ejecutadas
Actividad 1 :	2.1	Lanzamiento e implementación del proyecto				
Subactividad 1	1.1.1	Lanzamiento del proyecto	Presentación	1	1	100%
Actividad 2	2.2	Capacitación de artesanas en gestión organizacional.				
Subactividad 1	2.2.1	Desarrollo de capacidades en Asociatividad, tipos de organizaciones, características y requisitos".	Taller	50	87	174%
Subactividad 2	2.2.2	Desarrollo de capacidades en costos de producción y manejo de registros de compra y venta".	Taller	60	112	187%
Subactividad 3	2.2.3	Desarrollo de capacidades en herramientas administrativas: logística, operaciones y financiamiento".	Taller	60	48	80%
Subactividad 4	2.2.4	Desarrollo de capacidades en gestión de la organización: calidad, productividad, competitividad".	Taller	55	48	85%
Actividad 3 :	2.3	Elaboración y difusión de folletos				
Subactividad 1	1.2.1	Elaboración de manual "Herramientas de Gestión Empresarial"	Manual	1	0	0%

Fuente: Evaluación de impacto FDA 2011

iii) Participación

La participación en grupos organizados se detalla en el **Anexo 4** y se resumen a continuación:

Participación en grupos organizados

El **63%** de los productores participa en **organizaciones** generadas por el proyecto o preexistentes. Se mencionaron la existencia de **07 grupos y 07 asociaciones** abarcando al **26.8% y 23.2% respectivamente**, además se mencionó **01 Cooperativa** (Modalpaca) que abarcó al **4.8%** (un 8.5% no recordaba el nombre de la organización).

Sin embargo, al entrevistar a la presidenta de la Cooperativa (**Anexo 6**) ella señaló que actualmente está trabajando con **173 artesanas** integrantes del proyecto (lo que representa un **10.7%** de los participantes) además de incorporar aproximadamente 77 artesanas que no han participado en el proyecto.

**iv) Resultados Alcanzados****Número de Organizaciones conformadas**

Como se señaló anteriormente se consiguió inscribir en registros públicos a **17 asociaciones** y se conformó **01 Cooperativa (Modalpaca)**, si bien las asociaciones representan a un buen número y abarca a por lo menos el 39% de las artesanas.

Cuadro N°38 - Resultados del Componente 2 – relacionados a la organización

ID	SUB INDICADOR	UNIDAD	ALCANZADO			EFICACIA ALCANZADA
			LINEA BASE	META	LOGRO ALCANZADO	
C2 01	Organizaciones de productores inscritas en registros públicos.	N° de organizaciones	-	1	1	100%

Fuente: Evaluación de impacto FDA 2011

Productores participantes

De acuerdo a lo señalado por la presidenta de la Cooperativa esta abarca al 10.75% de las artesanas participantes del proyecto (173 artesanas) e incluso incluye la participación de artesanas que no pertenecen al proyecto (77 artesanas).

Cuadro N°39 - Resultados del Componente 2 – participación organizada

ID	SUB INDICADOR	UNIDAD	ALCANZADO			EFICACIA ALCANZADA
			LINEA BASE	META	LOGRO ALCANZADO	
C2 02	Porcentaje de mujeres participantes miembros de la CAMUB que participan en la organización creada.	% de participantes	0%	60%	10.75%	18%
	Porcentaje de mujeres involucradas en el trabajo generado en la organización creada.	N° de participantes			100	
	Porcentaje de mujeres participantes miembros de la CAMUB que participan en la organización creada.	N° de participantes		900	173	
	N° total de encuestados	N° de participantes		1500	1610	

Fuente: Evaluación de impacto FDA 2011

Planes Anuales elaborados

Si bien se cumplió con la creación de la organización de productores con objetivo empresarial y de comercialización, no se cumplió con su creación desde el inicio del proyecto, pues esta se conformó al término del proyecto aunque con sus planes y finalidades, en la práctica fueron transferidas las labores realizadas por la coordinadora rural al grupo de artesanas integrantes de la cooperativa.

Cuadro N°40 - Resultados del Componente 2 – relacionados al área implementada y número de productores

ID	SUB INDICADOR	UNIDAD	ALCANZADO			EFICACIA ALCANZADA
			LINEA BASE	META	LOGRO ALCANZADO	
C2 03	Planes anuales elaborados	N° de planes	-	3	1	33%

Fuente: Evaluación de impacto FDA 2010



3.3.3 Resultado 3: Comercialización

Los indicadores planteados para este componente fueron los siguientes:

Cuadro N°41 - Indicadores planteados para el componente 3

ID	INDICADORES
C3 01	Al finalizar el proyecto, se tiene en ejecución por lo menos 20 contratos de compra – venta de productos de artesanía a mano con operadores comerciales de distintos mercados

Fuente: Evaluación de impacto FDA 2010

A continuación se detalla los resultados encontrados considerando los *recursos empleados*, las *actividades realizadas*, la *participación* de los productores y los *resultados alcanzados*:

i) Recursos Empleados

Personal responsable del proyecto:

- Área de Gestión Empresarial
 - i. Lic. Gilber Joel Calderón Mamani.
- Área Administrativa
 - i. Ana Jareca

Materiales desarrollados

- Estuvo planteado el desarrollo de un manual pero debido a su naturaleza práctica este fue remplazado por guías fotocopiadas, en las cuales se desarrollaron los temas propuestos en el plan de capacitación (**Anexo 14**).

ii) Actividades desarrolladas

En este componente se desarrollaron diversas actividades:

- Talleres de capacitación en gestión de negocios y comercialización.
- Estudio de Mercado.
- Implementación de página Web.
- Participación en ferias y ruedas de negocios
- Asesorías a actividades comerciales.



De acuerdo a lo reportado en el informe final, los monitoreos realizados y la información proporcionada por el proyecto en campo el desarrollo de las actividades alcanzó la siguiente progresión:

Cuadro N°42 - Actividades desarrolladas en el componente 3 articulación al mercado

COMPONENTE 3 :		Organizaciones cuentan con herramientas para la articulación a mercados	Unidad	Metas programadas	Metas ejecutadas	% de metas ejecutadas
Actividad 1 :	3.1	Capacitación a artesanas en gestión de negocios y comercialización.				
Subactividad 1	3.1.1	Desarrollo de capacidades en elaboración de planes de negocio".	Taller	50	96	192%
Subactividad 2	3.1.2	Desarrollo de capacidades en mercadeo de productos".		60	60	100%
Subactividad 3	3.1.3	Desarrollo de capacidades en herramientas para la comercialización".		60	49	82%
Actividad 2 :	3.2	Estudio de mercado				
Subactividad 1	3.2.1	Elaboración de un estudio de mercado	Documento	1	0	0%
Actividad 3 :	3.3	Implementación de página web				
Subactividad 1	3.3.1	Diseño, elaboración y puesta en marcha de página Web	Página Web	1	1	100%
Actividad 4 :	3.4	Intercambio de experiencias				
Subactividad 1	3.4.1	Participación en ferias	Ferias	6	12	200%
Subactividad 2	3.4.2	Participación en ruedas de negocios	Ruedas	3	3	100%
Actividad 5 :	3.5	Asesoría a las actividades comerciales				
Subactividad 1	3.5.1	Asesoría en términos de contrato de compra venta	Asesorías	20	24	120%
Subactividad 2	3.5.2	Acompañamiento y seguimiento a los contratos de compra venta	Acompañamientos	20	24	120%
Subactividad 3	3.5.3	Acompañamiento en espacios de negociación comercial	Acompañamientos a ferias y ruedas de negocios	6	3	50%

Fuente: Evaluación de impacto FDA 2010

iii) Participación

La participación en la articulación al mercado se detalla en el **Anexo 4** y se resumen a continuación:

Participación en ferias y ruedas de negocios

El **51.2%** de las artesanas manifiestan haber participado en ferias y el **9.8%** de las productoras manifiestan haber participado en ruedas de negocios.

Comercialización a través de la organización

El porcentaje de artesanas que venden sus tejidos alcanzó un **67%** (incrementándose en 56% sobre la línea base de 11%). En relación a la comercialización se observaron incrementos en el porcentaje de productores que la realizan a través de su organización alcanzando un **51.2%** (incrementándose en 49.6% sobre la línea base de 1.6%).



iv) Resultados Alcanzados

El proyecto se planteó ejecutar **20 contratos de compra venta**. Debido a la naturaleza de la actividad de comercialización de tejidos que se realiza de forma verbal o electrónica por lo que los contratos no existían de forma física pero si los registros de ventas habiéndose superado la meta.

En el planteamiento inicial se contemplaba que estas fueran realizadas por las organizaciones de las artesanas asesorados por el equipo técnico del proyecto, sin embargo, debido a los problemas relacionados con la conformación de la organización esta labor la realizó directamente el equipo técnico de la Coordinadora Rural y tras la ejecución del proyecto la cartera de clientes fue transferida a la cooperativa a la cual el proyecto apoyó en su conformación, elaborándole la página Web que era la meta del proyecto.

Cuadro N°43 - Estimación del volumen comercializado.

ID	SUB INDICADOR	UNIDAD	ALCANZADO			EFICACIA ALCANZADA
			LINEA BASE	META	LOGRO ALCANZADO	
C3 01	Contratos de compra venta ejecutados	Nº de contratos	-	20	24	120%

Fuente: Evaluación de impacto FDA 2011



IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

Se puede concluir que el proyecto alcanzó logros importantes:

1. La **capacitación y la asistencia técnica sobre tecnología productiva** abarcó al **100%**, sin embargo, un **46%** asistió a **7 o más capacitaciones** y el **47%** recibió de **14 a más asistencias técnicas**.
2. La aplicación de **03 a 04 herramientas técnicas** se incrementó en **47%** al pasar de 7% a 54%.
3. Los ingresos promedios mensuales alcanzaron los **S/. 59.5** representando un **83%** de la meta planteada (*S/. 70.62 mensuales*).
4. La mejora promedio de los ingresos mensuales alcanzó los **S/. 15.9 mensuales** representando un **59%** de la meta de *S/. 27 mensuales* (al pasar el promedio de ingreso mensual de *S/. 43.6* a *S/. 59.5*).
5. Se alcanzó el **95%** de la meta de generación de empleo, estimándose en **890 empleos equivalentes anuales** (de una meta de 938 empleos).
6. Un **11%** aplican **04 herramientas técnicas**, implementan procedimientos de **gestión organizacional y empresarial** y aplican adecuadas estrategias de **comercialización** (la meta era 30%).
7. **54%** aplican **03 a más herramientas técnicas** proporcionadas por el proyecto (la meta era 60%).
8. El proyecto tuvo que ampliar la población objetivo incluyendo artesanos que no pertenecían a la **CAMUBP** y que ya tenían capacidades desarrolladas a fin de poder alcanzar las metas.
9. Debido a problemas de manejo de fondos la directiva de la **CAMUBP** fue cambiada y ante el temor que sucediese lo mismo con la organización a crear, **Coordinadora Rural** desistió de impulsarla, asumiendo la labor de comercialización, coordinando con los grupos organizados. Se alcanzó las metas de contratos de compra venta (24 de una meta de 20), aunque no lo realizaron las artesanas.
10. Ante la dificultad de trasladar las competencias desarrolladas y la cartera de clientes a varias organizaciones se conformó **una Cooperativa** independiente de la CAMUBP (**Cooperativa Modalpaca**), aunque al término del proyecto, integrada a la fecha de la evaluación por 173 artesanas del proyecto (11% de los participantes) y 77 no participantes.
11. Un **25% de los grupos evaluados** manifestaron tener problemas de **falta de pago de los tejidos elaborados con el proyecto** pues lo tenían las presidentas o estaban en la cooperativa, alcanzando períodos de hasta año y medio, este problema abarcó al **13%** de los encuestados.
12. Lo anterior contribuyó a que el **47%** de los participantes **mejoraran sus ingresos mensuales**, de ellos el mayor grupo (40%) alcanzó ingresos de *hasta S/. 43.60*.
13. El proyecto alcanzó a seis años una **VAN S/. 194,579.32** con una **TIR de 24.23%**.
14. El **22%** alcanzó a considerarse como **autoempleo permanente**, por el tiempo de dedicación a los tejidos, lo que representa un 55% de la meta planteada (Incrementar en 30% al pasar de 9.6% en la línea base a 39.6% en la evaluación de impacto).

4.2 RECOMENDACIONES

Es necesario en este tipo de proyectos mantener actividades de coordinación con los beneficiarios directos y no sólo con las presidentas, en especial en los grupos capacitados en los primeros años, pues esto podría ocultar problemas que podrían limitar la participación de los beneficiarios en la organización y comercialización.

De lo observado, se puede resaltar que existe una relación directa entre los incrementos de ingresos y el número de capacitaciones y asistencias técnicas recibidas por los productores, por lo que en este tipo de proyectos es recomendable mantener la capacitación y la asistencia técnica para que la mayor parte de integrantes participen con los grupos capacitados al inicio para consolidar los conocimientos adquiridos.



ANEXOS