



**EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO**

**“PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE  
EMPREDIMIENTOS DE NEGOCIOS JUVENILES EN  
EL VALLE SAGRADO DE LOS INCAS”**

**PROYECTO C-13-23**

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

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

Lima, septiembre 2015



## INDICE

|                                                                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| LISTA DE ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS.....                                                                       | 1  |
| 1. ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO.....                                                                      | 2  |
| 1.1. Período de vida del proyecto.....                                                                       | 4  |
| 1.2. La focalización.....                                                                                    | 4  |
| 1.3. Fase de selección de beneficiarios.....                                                                 | 5  |
| 1.4. Fase de capacitación en planes de negocios y planes de mejora.....                                      | 5  |
| 1.5. Costo del proyecto.....                                                                                 | 6  |
| 1.6. Vinculación del proyecto con otras instituciones, organizaciones y otras intervenciones de la zona..... | 7  |
| 2. ESTUDIO DE EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO.....                                                             | 8  |
| 2.1. Objetivos del Estudio.....                                                                              | 8  |
| 2.2. Metodología del estudio.....                                                                            | 8  |
| 2.3. Período de referencia del estudio.....                                                                  | 12 |
| 3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.....                                                                          | 13 |
| 3.1. Caracterización de la población beneficiaria.....                                                       | 13 |
| 3.2. Evolución de los indicadores del marco lógico del proyecto.....                                         | 29 |
| 3.3. Análisis de los criterios de evaluación del proyecto.....                                               | 30 |
| 4. ANEXOS.....                                                                                               | 39 |
| 4.1. Instrumentos de recojo de información.....                                                              | 39 |
| 4.2. Bases de datos de las encuestas aplicadas.....                                                          | 39 |

**LISTA DE ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS.**

|            |                                                                 |
|------------|-----------------------------------------------------------------|
| CENFOPAR   | Centro de Formación y Producción Arariwa                        |
| DRTPE      | Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo            |
| ESSALUD    | Seguro Social de Salud                                          |
| FONDOEMPLO | Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo   |
| FSEL       | Ficha Socioeconómica Laboral                                    |
| INEI       | Instituto Nacional de Estadística e Informática                 |
| MTPE       | Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo                    |
| ONG        | Organizaciones No Gubernamentales                               |
| POA        | Plan Operativo Anual                                            |
| PROMPERU   | Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo |
| RMV        | Remuneración mínima vital                                       |
| RUC        | Registro Unitario del Contribuyente                             |



## 1. ASPECTOS GENERALES DEL PROYECTO.

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

CUADRO 1.1: INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROYECTO.

| Ítem                                                                              | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO</b>                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Código del proyecto                                                               | C-13-23                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Nombre del proyecto                                                               | Promoción y Desarrollo de emprendimientos de negocios juveniles en el Valle Sagrado de los Incas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Institución Ejecutora                                                             | CENTRO DE FORMACIÓN Y PRODUCCIÓN ARARIWA CENFOPAR                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Instituciones Asociadas                                                           | Municipalidades provinciales y distritales del Valle Sagrado de los Incas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Duración del proyecto                                                             | 18 meses                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Fecha de inicio (programada)                                                      | 02 de enero 2014                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Fecha de término (programada)                                                     | 01 de julio 2015                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Monto total del proyecto                                                          | S/. 601,836.00                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Monto solicitado a FONDOEMPLEO                                                    | S/. 500,000.00                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>UBICACIÓN DEL PROYECTO</b>                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Departamento                                                                      | Cusco                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Provincias                                                                        | Calca y Urubamba                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Distritos                                                                         | Pisac, Coya, Lamay, Calca, San Salvador, Huayllabamba, Yucaj, Urubamba, Ollantaytambo, Maras y Chinchero.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>BENEFICIARIOS DEL PROYECTO</b>                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Beneficiarios                                                                     | 200 jóvenes entre 18 y 29 años, con ideas de negocio y/o negocios en marcha del Valle Sagrado de los Incas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN DEL PROYECTO</b>                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| FIN:                                                                              | Contribuir a la generación de empleo y autoempleo de jóvenes de 18 a 29 años en el Valle Sagrado de los Incas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| PROPOSITO:                                                                        | Promover y desarrollar los emprendimientos de negocios juveniles en el Valle Sagrado de los Incas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| RESULTADOS :                                                                      | Se ha desarrollado las capacidades de los jóvenes para la generación de negocios                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                   | Se han mejorado las condiciones para la implementación de negocios juveniles                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                                                   | Se ha mejorado las oportunidades de acceso al mercado de los emprendimientos de negocios juveniles                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>SECUENCIA DE CAMBIOS ESPERADOS EN LOS BENEFICIARIOS</b>                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Componente 1:</b>                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Resultado                                                                         | Indicadores:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Se ha desarrollado las capacidades de los jóvenes para la generación de negocios. | <ul style="list-style-type: none"><li>▪ 200 jóvenes emprendedores seleccionados al 6to mes del proyecto, de los cuales 100 jóvenes seleccionados con ideas de negocios</li><li>▪ 100 jóvenes seleccionados con negocios en marcha</li><li>▪ 100 jóvenes capacitados cuentan con documento resumen de su idea de negocio al 7° mes del proyecto, de los cuales 35 jóvenes sin negocio y 65 jóvenes con negocios en marcha</li><li>▪ 200 jóvenes emprendedores seleccionados con ideas de negocios y/o negocios en marcha</li><li>▪ 100 Jóvenes capacitados cuentan con planes de idea de negocio viables</li><li>▪ 75 Jóvenes capacitados cuentan con planes de negocios viables</li></ul> |



| Ítem                                                                                                | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Actividades:                                                                                        | 1.1. Implementación de un sistema de selección de emprendedores con ideas de negocios y/o negocios en marcha<br>1.2. Realización de campaña de promoción y difusión<br>1.3. Realización de eventos informativos del proyecto<br>1.4. Identificación y selección de emprendedores con ideas de negocios y/o negocios en marcha<br>1.5. Capacitación en generación de ideas de negocios GIN en la provincia de Urubamba<br>1.6. Capacitación en generación de ideas de negocios GIN en la provincia de Calca<br>1.7. Capacitación en la elaboración de planes de negocios ISUN en la provincia de Urubamba<br>1.8. Capacitación en la elaboración de planes de negocios ISUN en la provincia de Calca                                                                                                                                |
| <b>Componente 2:</b>                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Resultado                                                                                           | Indicadores:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Se han mejorado las condiciones para la implementación de negocios juveniles.                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 75 jóvenes capacitados cuentan con planes de negocios viables al 8vo mes del proyecto, de los cuales 20 jóvenes con ideas de negocio y 55 jóvenes con negocios en marcha</li> <li>▪ 40 planes de negocios viables de jóvenes acceden a capital semilla vía concurso al 9no mes del proyecto, de los cuales 05 jóvenes con ideas de negocio y 35 jóvenes con negocios en marcha</li> <li>▪ 40 jóvenes cuentan con su plan de mejora al 10mo mes del proyecto, de los cuales 05 jóvenes con ideas de negocio y 35 jóvenes con negocios en marcha</li> <li>▪ 40 Jóvenes desarrollan sus capacidades técnicas productivos y empresariales mediante la participación en pasantías a empresas similares.</li> </ul>                                                                             |
| Actividades:                                                                                        | 2.1. Organización de concurso de proyectos de planes de negocio para acceder a capital semilla<br>2.2. Verificación de planta de producción (infraestructura, maquinarias, equipos, herramientas, materias primas y otros) de emprendedores, para iniciar el cofinanciamiento de su plan de negocio con capital<br>2.3. Asesoría en el uso de capital semilla para la creación o consolidación de emprendimientos juveniles<br>2.4. Cofinanciamiento de planes de negocio con capital semilla<br>2.5. Capacitación en desarrollo personal para los negocios.<br>2.6. Asistencia técnica productiva<br>2.7. Asesoría en gestión empresarial-MESUN<br>2.8. Realización de pasantías locales<br>2.9. Realización de pasantías regionales                                                                                              |
| <b>Componente 3:</b>                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Resultado                                                                                           | Indicadores:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Se ha mejorado las oportunidades de acceso al mercado de los emprendimientos de negocios juveniles. | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 30 jóvenes incrementan el volumen de sus ventas en un 30% al finalizar el proyecto, de los cuales 05 jóvenes con ideas de negocio y 25 jóvenes con negocios en marcha.</li> <li>▪ 30 jóvenes incrementan sus utilidades en un 10% al finalizar el proyecto, de los cuales 05 jóvenes con ideas de negocio y 25 jóvenes con negocios en marcha</li> <li>▪ 30 jóvenes tienen acuerdos comerciales con al menos 10 nuevos proveedores y/o clientes al finalizar el proyecto, de los cuales 05 jóvenes con ideas de negocio y 35 jóvenes con negocios en marcha</li> <li>▪ 40 Jóvenes cuentan con un directorio actualizado de al menos 10 nuevos clientes y 05 proveedores.</li> <li>▪ 40 jóvenes participan en eventos de articulación comercial (ferias locales y/o regionales)</li> </ul> |
| Actividades:                                                                                        | 3.1. Capacitación en las 5's para tener mayor productividad y un mejor entorno laboral<br>3.2. Capacitación en dirección y gestión de microempresas<br>3.3. Capacitación en técnicas de venta<br>3.4. Capacitación en el uso de estrategias de diferenciación y presentación de productos y/o servicios<br>3.5. Participación y/o organización de ruedas de negocios.<br>3.6. Asistencia técnica en el uso de directorio de clientes y proveedores<br>3.7. Capacitación en estrategias para mejorar el servicio y atención al cliente<br>3.8. Participación y/o organización de ferias locales, regionales o nacionales                                                                                                                                                                                                            |



### 1.1. Período de vida del proyecto.

No se ejecutó el proyecto en la fecha programada, 2 de enero del 2014, porque el primer desembolso recién pudo realizarse el 17 de enero del 2014; debido a ello, el primer informe de avance del Proyecto indica que la fecha de inicio real del proyecto fue el 22 de enero 2014.

Considerando que el informe de cierre del Proyecto indica que la fecha de término fue el 30 de junio del 2015, la duración real de ejecución del Proyecto fue 17.3 meses y no de los 18 meses programados.

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

|                   | Programado          | Ejecutado           |
|-------------------|---------------------|---------------------|
| Fecha de inicio   | 02 de enero de 2014 | 22 de enero de 2014 |
| Fecha de término  | 01 de julio de 2015 | 30 de junio de 2015 |
| Duración en meses | 18 meses            | 17,3 meses          |

Fuente: CENFOPAR. Informes mensuales de avance del Proyecto.

### 1.2. La focalización.

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

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

|                                                                                                 | Programado       | Ejecutado        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|
| Focalización geográfica                                                                         | Urubamba y Calca | Urubamba y Calca |
| Implementación de un sistema de selección de emprendedores con ideas de negocio y/o en marcha   | 01               | 01               |
| Campaña de promoción y difusión                                                                 | 02               | 02               |
| Eventos informativos                                                                            | 05               | 05               |
| Identificación y selección de emprendedores con ideas de negocio y/o en marcha                  | 200              | 222              |
| Selección de documentos resumen de idea de negocio (35 sin negocio y 115 con negocio en marcha) | 150              | 152              |
| 60 Planes de negocios viable (30 sin negocio y 70 con negocio en marcha)                        | 60               | 60               |

La convocatoria se realizó por radio, afiches, bambalinas y charlas informativas, dirigido a jóvenes de 18 a 29 años. La difusión se realizó en su mayoría en zonas urbanas, es decir en la capital de los distritos.



Se creó un programa radial, de asistencia al emprendedor para obtener sus inquietudes e interactuar con los jóvenes sobre los temas que deseaban ser capacitados. El programa radial no estaba presupuestado, se realizó con apoyo por medio de contactos en los propios medios radiales.

Las instituciones que apoyaron en la etapa de convocatoria fueron los Municipios, mediante la captación de jóvenes. Asimismo, el Instituto de la ONG, facilitó aulas y equipos para el desarrollo de los talleres.

### 1.3. Fase de selección de beneficiarios

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

|                        |                                                                                  |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Criterios de selección | Jóvenes entre 18 y 29 años, en situación de pobreza preferentemente.             |
|                        | Jóvenes con ideas de negocio y/o en marcha que no atenten con el medio ambiente. |
|                        | Jóvenes con experiencias emprendedoras previas.                                  |
|                        | Jóvenes con capacidades para desarrollar operaciones matemáticas simples.        |
|                        | Jóvenes con recursos para iniciar y/o mejorar sus negocios.                      |
|                        | Jóvenes con intención de formalizar negocio y cumplir con normas laborales.      |

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

Estos 200 jóvenes fueron preinscritos y evaluados mediante la aplicación de entrevistas sobre su trayectoria emprendedora, evaluación de las CEPs y fichas objetivas.

Como resultado del proceso fueron seleccionados un total de 150 jóvenes emprendedores.

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

La fase de capacitación con los jóvenes emprendedores seleccionados se desarrolló en 3 momentos:

1. Generando ideas de negocio – GIN;
2. Inicie su idea de negocio – ISUN; y
3. Mejore su idea de negocio – MESUN.

La capacitación en estos 3 momentos se organizó de la siguiente manera:



| Capacitación en planes de negocio                                               |            |       |                        |           |                        |                                                               |                                                          |                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|------------------------|-----------|------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Generando ideas de negocio - GIN                                                |            |       |                        |           |                        |                                                               |                                                          |                                                                    |
|                                                                                 | Programado |       |                        | Ejecutado |                        | Resultado                                                     | A cargo                                                  | Lugar                                                              |
|                                                                                 | Taller     | Horas | Participantes x taller | Taller    | Total de participantes |                                                               |                                                          |                                                                    |
| Urubamba                                                                        | 3          | 12    | 25                     | 3         | 79                     | Jóvenes con Resumen de idea de negocio                        | Facilitadores certificados en metodología CEFE de la OIT | Instituto del Valle Arariwa                                        |
| Calca                                                                           | 2          | 12    | 25                     | 2         | 71                     | Jóvenes con Resumen de idea de negocio                        | Facilitadores certificados en metodología CEFE de la OIT | Salón consistorial de la Municipalidad de Calca                    |
| Inicie su idea de negocio - ISUN                                                |            |       |                        |           |                        |                                                               |                                                          |                                                                    |
|                                                                                 | Programado |       |                        | Ejecutado |                        | Resultado                                                     | A cargo                                                  | Lugar                                                              |
|                                                                                 | Taller     | Horas | Participantes x taller | Taller    | Total participantes    |                                                               |                                                          |                                                                    |
| Urubamba                                                                        | 3          | 48    | 20                     | 3         | 75                     | Jóvenes presentan plan de negocio                             | Facilitadores certificados en metodología CEFE de la OIT | Instituto del Valle Arariwa y en la IE. de la comunidad Huacahuasi |
| Calca                                                                           | 2          | 48    | 20                     | 2         | 50                     | Jóvenes presentan plan de negocio                             | Facilitadores certificados en metodología CEFE de la OIT | Salón consistorial de la Municipalidad de Calca                    |
| Capacitación técnico productiva en temas agropecuarios, artesanales y servicios |            |       |                        |           |                        |                                                               |                                                          |                                                                    |
|                                                                                 | Programado |       |                        | Ejecutado |                        | Resultado                                                     | A cargo                                                  | Lugar                                                              |
|                                                                                 | Cursos     | Horas | Participantes x taller | Cursos    | Total participantes    |                                                               |                                                          |                                                                    |
| Urubamba y Calca                                                                | 3          | 36    | 30                     | 3         | 90                     | Jóvenes con conocimientos técnicos en sus líneas de negocio   | Facilitadores certificados en metodología CEFE de la OIT |                                                                    |
| Mejore su idea de negocio - MESUN                                               |            |       |                        |           |                        |                                                               |                                                          |                                                                    |
|                                                                                 | Programado |       |                        | Ejecutado |                        | Resultado                                                     | A cargo                                                  | Lugar                                                              |
|                                                                                 | Asesorías  | Horas | Participantes          | Asesorías | Participantes          |                                                               |                                                          |                                                                    |
| Gestión empresarial (9 x cada emprendedor)                                      | 320        |       | 40                     | 350       | 40                     | Mejora de la calidad, cantidad y regularidad de la producción | Equipo Técnico y otros asesores contratados              | En cada negocio                                                    |

### 1.5. Costo del proyecto

| Presupuesto           | Programado     | Ejecutado      |
|-----------------------|----------------|----------------|
| FONDOEMPLEO           | 500,000.00     | 459,276.89     |
| Institución ejecutora | 86,083.50      | 86,083.50      |
| Municipalidades       | 13,552.50      | 13,552.50      |
| Beneficiarios         | 2,200.00       | 2,200.00       |
| Monto total           | S/. 601,836.00 | S/. 561,112.89 |



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

El Proyecto trabajó de forma articulada con las siguientes instituciones.

| Institución                                                               | Colaboración en el Proyecto                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Municipalidades provinciales y distritales del Valle Sagrado de los Incas | Apoyo en la difusión, convocatoria y captación de jóvenes emprendedores.                                                |
| Asociaciones de artesanos y productores agropecuarios.                    | Apoyo en la realización de pasantías locales.                                                                           |
| Hoteles y Restaurantes del Valle Sagrado de los Incas.                    | Apoyo en la realización de pasantías locales.                                                                           |
| Municipalidad Provincial de Urubamba                                      | Apoyo en la realización de la "Primera Expo FERIA Agropecuaria Artesanal Emprende Valle 2014, jóvenes haciendo empresa" |



## 2. ESTUDIO DE EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO.

### 2.1. Objetivos del Estudio

#### Objetivo General.

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

#### Objetivos Específicos.

- OE1. Evaluar la relevancia del Proyecto en relación a la atención de las necesidades y prioridades de la población beneficiaria.
- OE2. Valorar la coherencia y calidad en el diseño del Proyecto, de acuerdo a la metodología del marco lógico.
- OE3. Valorar la calidad de la gestión del Proyecto y la ejecución de las actividades, su correspondencia con lo planificado, su contribución al logro de los resultados y la optimización de los recursos empleados para llevarlas a cabo.
- OE4. Evaluar los logros del Proyecto en el cumplimiento de los objetivos y resultados del mismo.
- OE5. Establecer el nivel de sostenibilidad de la intervención, identificando los factores que aseguran y/o ponen en riesgo la continuidad de la propuesta.
- OE6. Identificar y documentar las lecciones aprendidas, estableciendo recomendaciones que puedan mejorar el diseño e implementación de otros proyectos futuros con una perspectiva sostenible.

### 2.2. Metodología del estudio.

#### 3.2.1. Encuesta a beneficiarios.

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

##### 3.2.1.1. Diseño muestral aplicado.

Según los requerimientos de Fondoempleo, la muestra a emplear en la evaluación final debía ser la misma que la empleada en el Estudio de Línea de Base.

En ese sentido, el cálculo del tamaño muestral para un nivel de inferencia del total de beneficiarios del Proyecto fue siguiendo los siguientes parámetros.



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

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

Cabe señalar que en el estudio de Línea de Base sólo se realizaron un total de 102 encuestas debido a que durante el momento de recojo de información no se disponía de un mayor número de beneficiarios.

En ese sentido, siguiendo el requerimiento de aplicar la encuesta de salida a los mismos jóvenes encuestados en el estudio de base, se procedió a ubicarlos

Previa coordinación y con el apoyo logístico del equipo técnico del Proyecto, se logró realizar 102 encuestas, durante la primera semana de agosto; sin embargo, 2 de ellas no se lograron culminar debido a que los jóvenes no quisieron responder el cuestionario.

Cabe señalar que, para la presentación de resultados, los reportes se han extrapolado las cifras al total de beneficiarios, es decir, a los 200 jóvenes. Para ello se ha utilizado un factor de expansión de 2, que resulta de dividir los 200 jóvenes beneficiarios entre las 100 encuestas válidas.

### 3.2.1.2. Sobre el trabajo de campo.

#### *Selección de encuestadores*

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

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

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



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

La selección de los CVs del personal para el recojo de datos de campo, se realizó de acuerdo al perfil requerido por el equipo consultor, lográndose armar un equipo de 3 encuestadoras.

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

| N° | Nombres y apellidos             | DNI      | Procedencia | Formación                   |
|----|---------------------------------|----------|-------------|-----------------------------|
| 1  | Thania Chelquetoma Quispe       | 42981370 | Anta        | Técnica Farmacéutica        |
| 2  | Judith Zaida Cajigas Tarapaca   | 42084880 | Cusco       | Ciencias administrativas    |
| 3  | Jenifer Cynthia Ordoñez Huarhua | 47368421 | Cusco       | Ciencias de la comunicación |

#### *Capacitación del equipo de encuestadoras.*

La capacitación del equipo de encuestadoras se realizó entre el día 03 y 04 de agosto, bajo la responsabilidad del Ing. Raúl Ruiz (como responsable de la capacitación en el manejo del cuestionario de encuesta).

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

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

| Características                               | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Módulo I. Cuestiones generales del estudio    | <ul style="list-style-type: none"><li>- Aspectos básicos del Proyecto.</li><li>- Objetivos del estudio.</li><li>- Zona de estudio</li><li>- Población en estudio</li><li>- Metodología del estudio (recojo de información).</li><li>- Cronograma de trabajo.</li></ul>                      |
| Módulo II. Aspectos generales del encuestador | <ul style="list-style-type: none"><li>- La encuesta.</li><li>- Contenido de una encuesta (tipos de pregunta y de respuesta).</li><li>- El encuestador y sus roles.</li><li>- Habilidades clave para aplicar una encuesta.</li><li>- Errores comunes en la aplicación de encuestas</li></ul> |

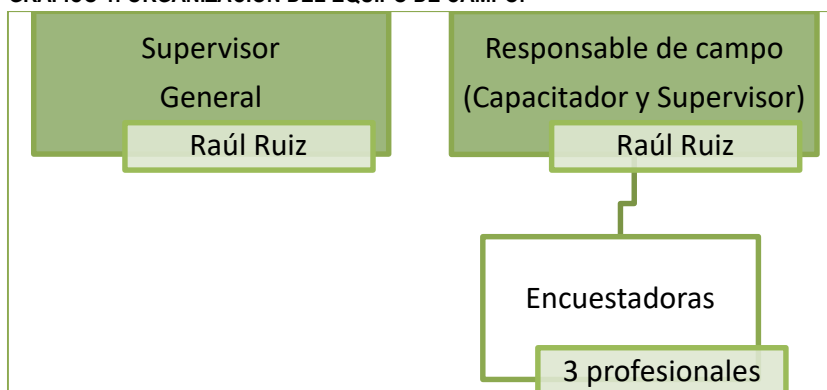


| Características                                          | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Módulo III. Revisión detallada del cuestionario FSEL-L3  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuestiones generales de la encuesta.</li> <li>- Revisión de preguntas del formato A: Datos generales del beneficiario</li> <li>- Revisión de preguntas del formato B: Educación y capacitación para el trabajo</li> <li>- Revisión de preguntas del formato C: Condición de actividad</li> <li>- Revisión de preguntas del formato D: Ocupación principal</li> <li>- Revisión de preguntas del formato E: Sobre el negocio</li> <li>- Revisión de preguntas del formato F: Sobre la participación en el Proyecto</li> </ul> |
| Módulo IV. Aplicación de prueba del cuestionario FSEL-L3 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de encuestas aplicadas.</li> <li>- Identificación y discusión de errores en la aplicación.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

### Aplicación de encuestas.

El equipo de campo estuvo conformado por un total de 4 personas, las cuales han cumplido cargos y responsabilidades diferentes, su participación puede observarse en el siguiente gráfico

GRÁFICO 1: ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DE CAMPO.



La aplicación de las encuestas se realizó del 04 al 08 de agosto del 2015, obteniendo un total 102 encuestas (100% de lo planificado), las mismas que fueron debidamente revisadas por el supervisor de campo y como resultado de ello se realizaron la sistematización de las mismas. Sin embargo, 2 encuestas fueron anuladas porque no pudieron ser completadas.

CUADRO 2.3: RECUENTO DE ENCUESTAS APLICADAS SEGÚN DISTRITO.

| Provincia     | Distritos     | Mujer | Hombre | Total |
|---------------|---------------|-------|--------|-------|
| Calca         | Calca         | 13    | 10     | 23    |
|               | Coya          |       | 1      | 1     |
|               | Lamay         | 3     | 1      | 4     |
|               | San Salvador  | 1     | 3      | 4     |
| Urubamba      | Chinchero     | 1     | 5      | 6     |
|               | Huayllabamba  | 4     |        | 4     |
|               | Maras         | 2     |        | 2     |
|               | Ollantaytambo | 5     | 6      | 11    |
|               | Urubamba      | 25    | 19     | 44    |
|               | Yucay         | 2     | 1      | 3     |
| Total general |               | 56    | 46     | 102   |

Elaboración propia.



### **3.2.2. Entrevistas a profundidad.**

Con el objeto de recoger información referente a las percepciones de los actores involucrados en el Proyecto, se realizaron 9 entrevistas que permitieron explicar mejor el nivel de involucramiento en la solución de problemas abordados por el Proyecto y de los factores que han influenciado en el logro de los resultados y objetivos.

### **3.2.3. Revisión documentaria.**

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

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

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

El marco temporal que abarcó el estudio corresponde al periodo de implementación del Proyecto, el cual va del 02 de enero de 2014 al 01 de julio de 2015.



### 3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.

#### 3.1. Caracterización de la población beneficiaria.

La zonas de intervención del Proyecto, son los distritos de Pisac, Coya, Lamay, Calca, San Salvador en la provincia de Calca y los distritos de Ollantaytambo, Urubamba, Maras, Yucay, Huayllabamba y Chinchero en la provincia de Urubamba, en el departamento de Cusco. Donde la región del Cusco se caracteriza por tener pisos ecológicos tales como: Quechua, Suni, Puna, Janca y Rupa-Rupa.

Según las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI, se estima que la población de la zona de intervención en el 2014 asciende a un total de 104,662 habitantes, de los cuales el 44% reside en zonas urbanas (principalmente en las capitales de las provincias de Calca y Urubamba) y el 56% residen en zonas rurales (en los demás distritos y/o centros poblados de la zona de intervención).

Así, vemos que el territorio se caracteriza por ser de ámbito urbano-rural, donde las actividades económicas más importantes se encuentran en el sector del Comercio al por mayor y menor y Alojamiento y servicios de comida.

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

Respecto a la población beneficiaria del Proyecto, 200 jóvenes varones y mujeres entre los 18 y 29 años de edad, se observa una mayor presencia de mujeres frente a los varones, 55% son mujeres y el 45% restante son varones.

La edad promedio es de 24 años; poco más de la mitad (53%) tiene entre 18 y 24 años de edad, seguido por el grupo de 25 años a más (44%) y también se tiene la presencia de jóvenes menores de 18 años quienes representan el 3%.

En relación a su primer idioma, el quechua es predominante, pues el 68% lo tiene como su lengua materna, esto último indica que sus familias residían o residen en zonas rurales andinas.

**CUADRO 3.1. REGIÓN CUSCO. LÍNEA DE BASE: INDICADORES PERSONALES DE LOS BENEFICIARIOS, AL 25/07/2014. (PORCENTAJE)**

| Indicador                                                                | Unidad de medida | Resultado |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|
| <b>Sexo</b>                                                              |                  |           |
| Mujeres                                                                  | %                | 55,5%     |
| Hombre                                                                   | %                | 44,5%     |
| Total (%)                                                                | %                | 100,0%    |
| Número de beneficiarios                                                  | N°               | 200       |
| <b>Edad (Promedio)1/</b>                                                 |                  |           |
| Promedio (Desviación estándar)                                           | N°               | 24 (4)    |
| <b>Rangos de edades (años)</b>                                           |                  |           |
| Menores de 18 años                                                       | %                | 3,0%      |
| De 18 a 24 años                                                          | %                | 53,5%     |
| De 25 a más                                                              | %                | 43,5%     |
| Total (%)                                                                | %                | 100,0%    |
| Número de beneficiarios                                                  | N°               | 200       |
| <b>% de beneficiarios cuya lengua materna es diferente al castellano</b> | %                | 68,0%     |

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

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Julio 2014.

Elaboración: INTERSOCIAL.

En general, se observa que más del 50% ostenta o asiste a una carrera profesional técnica y/o universitaria. El grupo más importante lo conforman aquellos con educación superior no universitaria (40,5%), seguido por aquellos que han cursado estudios secundarios (30,5%). El grupo más pequeño (10%) apenas cuenta con educación primaria, inicial o nula.

**CUADRO 3.2. REGIÓN CUSCO. LÍNEA DE BASE: INDICADORES EDUCATIVOS DE LOS BENEFICIARIOS, AL 25/07/2014.**

| Nivel de educación                                                     | Unidad de medida | Resultado |
|------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|
| Ninguno                                                                | %                | 2,0       |
| Primaria                                                               | %                | 8,0       |
| Secundaria                                                             | %                | 30,5      |
| Opción ocupacional (CETPRO)                                            | %                | 6,0       |
| Superior no universitaria                                              | %                | 40,5      |
| Superior universitaria                                                 | %                | 13,0      |
| Total (%)                                                              | %                | 100,0     |
| Número de beneficiarios                                                | N°               | 200       |
| <b>% de beneficiarios con expectativas de continuar estudiando (%)</b> | %                | 39,5      |

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Julio 2014.

Elaboración: INTERSOCIAL.

### Preparación para el trabajo.

Se observa que los jóvenes han reducido su nivel de incursión en cursos cortos, de un 20% antes del Proyecto a un 7,8% durante el periodo del Proyecto. En este aspecto, se mantiene los cursos de computación en informática como el más estudiado por los jóvenes antes y durante el Proyecto.





**CUADRO 3.3. REGIÓN CUSCO. EVALUACIÓN FINAL: INDICADORES EDUCATIVOS DE LOS BENEFICIARIOS, AL 08/08/2015. (PORCENTAJE)**

| Beneficiarios con estudios de corta duración                        | Línea de Base | Evaluación Final |
|---------------------------------------------------------------------|---------------|------------------|
| Jóvenes que realizaron cursos de corta duración en los últimos años |               |                  |
| % de jóvenes que realizó cursos                                     | 20,0%         | 7,8%             |
| Relación de cursos que llevaron                                     |               |                  |
| Administración y comercio                                           | 10,0%         | 25,0%            |
| Computación e informática                                           | 20,0%         | 37,5%            |
| Construcción                                                        | 5,0%          | 0,0%             |
| Hostelería y turismo                                                | 25,0%         | 0,0%             |
| Mecánica y motores                                                  | 15,0%         | 0,0%             |
| Salud                                                               | 5,0%          | 0,0%             |
| Cultivos agrícolas y pecuaria                                       | 5,0%          | 12,5%            |
| Otros                                                               | 15,0%         | 25,0%            |
| Total                                                               | 100,0%        | 100,0%           |
| N° de jóvenes que realizaron cursos                                 | 39            | 16               |

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

Elaboración: INTERSOCIAL.

### Condición de ocupación en trabajos dependientes.

El nivel de ocupación en trabajos dependientes ha sufrido una ligera mejora, pasando de un 53,5% a un 58% de jóvenes ocupados en este tipo de empleo.

Esta situación se acentúa en los varones, cuya tasa de ocupación pasa de un 46,4% a un 68,9%. Sin embargo, ocurre lo contrario en el caso de las mujeres, cuya tasa de ocupación dependiente se reduce de un 62,2% a un 49,1%.

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

**CUADRO 3.4. REGIÓN CUSCO. EVALUACIÓN FINAL: CONDICIÓN DE ACTIVIDAD DEPENDIENTE DE LOS BENEFICIARIOS, AL 08/08/2015. (PORCENTAJE)**

| Condición de actividad dependiente                 | Línea de Base | Evaluación Final |
|----------------------------------------------------|---------------|------------------|
| Total jóvenes                                      |               |                  |
| Tiene trabajo dependiente (familiar o no familiar) | 53,5          | 58,0             |
| No trabaja                                         | 46,5          | 42,0             |
| Total (%)                                          | 100,0         | 100,0            |
| Número de beneficiarios                            | 200           | 200              |
| Por sexo                                           |               |                  |
| Mujeres que trabajan                               | 62,2          | 49,1             |
| Hombres que trabajan                               | 46,4          | 68,9             |
| Por rangos de edad                                 |               |                  |
| Menores de 18 que trabajan                         | 33,3          | 33,3             |
| Jóvenes de 18 a 24 años que trabajan               | 51,9          | 58,5             |
| Jóvenes de 25 años a más que trabajan              | 56,8          | 59,1             |



| Condición de actividad dependiente | Línea de Base | Evaluación Final |
|------------------------------------|---------------|------------------|
| Por nivel educativo                |               |                  |
| Ninguno                            | 0,0           | 50,0             |
| Primaria                           | 12,5          | 37,5             |
| Secundaria                         | 54,8          | 61,3             |
| Opción ocupacional (CETPRO)        | 83,3          | 83,3             |
| Superior no universitaria          | 61,0          | 60,0             |
| Superior universitaria             | 46,2          | 46,2             |

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

### Caracterización de negocios.

En cuanto a la implementación de negocios, se observan cambios significativos pues existen más jóvenes con negocios propios, pasando de un 23,5% antes del Proyecto a un 49% al final del mismo.

En este punto, los varones siguen mostrando un mejor desempeño, pues el aumento de negocios ha sido mayor en este grupo, pues pasaron de 19,6% a 51,1%; mientras que las mujeres aumentaron de 26,8% a 47,3%.

La mejora en el acceso a empleo dependiente se mantiene en los más y menos jóvenes. Por niveles educativos, vemos que los que han tenido mayor educación son quienes más negocios han puesto.

**CUADRO 3.5. REGIÓN CUSCO. EVALUACIÓN FINAL: CONDICIÓN DE ACTIVIDAD INDEPENDIENTE DE LOS BENEFICIARIOS, AL 08/08/2015. (PORCENTAJE)**

| Condición de actividad independiente | Línea de Base | Evaluación Final |
|--------------------------------------|---------------|------------------|
| Total jóvenes                        |               |                  |
| Tiene negocio                        | 23,5          | 49,0             |
| No tiene                             | 76,5          | 51,0             |
| Total (%)                            | 100,0         | 100,0            |
| Número de beneficiarios              | 200           | 200              |
| Por sexo                             |               |                  |
| Mujeres con negocio                  | 26,8          | 47,3             |
| Hombres con negocio                  | 19,6          | 51,1             |
| Por rangos de edad                   |               |                  |
| Menores de 18 con negocio            | 0,0           | 66,7             |
| Jóvenes de 18 a 24 con negocio       | 13,0          | 45,3             |
| Jóvenes de 25 años a más con negocio | 37,8          | 52,3             |
| Por nivel educativo                  |               |                  |
| Ninguno                              | 50,0          | 50,0             |
| Primaria                             | 37,5          | 50,0             |
| Secundaria                           | 35,5          | 38,7             |
| Opción ocupacional (CETPRO)          | 16,7          | 83,3             |



| Condición de actividad independiente | Línea de Base | Evaluación Final |
|--------------------------------------|---------------|------------------|
| Superior no universitaria            | 16,7          | 47,5             |
| Superior universitaria               | 7,7           | 61,5             |

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

Elaboración: INTERSOCIAL.

**CUADRO 3.6. REGIÓN CUSCO. EVALUACIÓN FINAL: BENEFICIARIOS CON UN NEGOCIO, AL 08/08/2015 (PORCENTAJE)**

| Negocio creado...                                | Línea de Base | Evaluación Final |
|--------------------------------------------------|---------------|------------------|
| Antes del proyecto (Hasta antes del 2014)        | 75,0          | 56,3             |
| Durante el proyecto (Entre Ene. 2014 y Jun.2015) | 25,0          | 43,8             |
| Después del proyecto (Jul.2015 en adelante)      | 0,0           | 0,0              |
| Total                                            | 100,0         | 100,0            |
| N° de jóvenes con negocios                       | 48            | 98               |

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

Elaboración: INTERSOCIAL.

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

El incremento de negocios se ha concentrado en el sector agropecuario pues han pasado de representar de 20,8% a 52,1% del total, lo cual ha significado una reducción de la participación de los negocios en el sector industrial respecto al total existente.

Por tratarse de un incremento de nuevos negocios, la edad promedio de los negocios ha caído de 43 meses a 26 meses. Sobre este punto, se sabe que el 25% de negocios se creó en los últimos doce meses.

Una peculiaridad que se mantiene similar tiene que ver con la propiedad de los negocios, poco más de la mitad está bajo la propiedad exclusiva de los beneficiarios mientras que el restante está en propiedad asociada con terceros.

**CUADRO 3.7. REGIÓN CUSCO. EVALUACIÓN FINAL: CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIO, AL 08/08/2015. (PORCENTAJE)**

| Indicador                                           | Línea de Base | Evaluación Final |
|-----------------------------------------------------|---------------|------------------|
| <b>Giro del negocio</b>                             |               |                  |
| Agropecuario                                        | 20,8          | 52,1             |
| Pesca                                               | 0,0           | 4,2              |
| Industria                                           | 41,7          | 16,7             |
| Comercio                                            | 25,0          | 20,8             |
| Hoteles Y Restaurantes                              | 8,3           | 4,2              |
| Transporte, almacenamiento y comunicaciones         | 0,0           | 2,1              |
| Actividades Empresariales Y De Alquiler             | 4,2           | 0,0              |
| Total (%)                                           | 100,0         | 100,0            |
| Número de beneficiarios                             | 48            | 98               |
| <b>Años de antigüedad del negocio (Promedio) 1/</b> |               |                  |
| Meses                                               | 43 (57)       | 26 (25)          |



| Indicador                                       | Línea de Base | Evaluación Final |
|-------------------------------------------------|---------------|------------------|
| <b>Rangos de años de antigüedad del negocio</b> |               |                  |
| Menos de 6 meses                                | 25,0          | 8,3              |
| De 7 a 12 meses                                 | 4,1           | 16,7             |
| De 13 a 24 meses                                | 37,5          | 33,3             |
| Más de 2 años                                   | 33,3          | 41,7             |
| Total (%)                                       | 100,0         | 100,0            |
| Número de beneficiarios                         | 48            | 98               |
| <b>Propiedad del negocio</b>                    |               |                  |
| Sólo el beneficiario                            | 54,2          | 52,1             |
| El beneficiario y otras personas                | 45,8          | 47,9             |
| Otras personas                                  | 0,0           | 0,0              |
| Total (%)                                       | 100           | 100,0            |
| Número de beneficiarios                         | 48            | 98               |

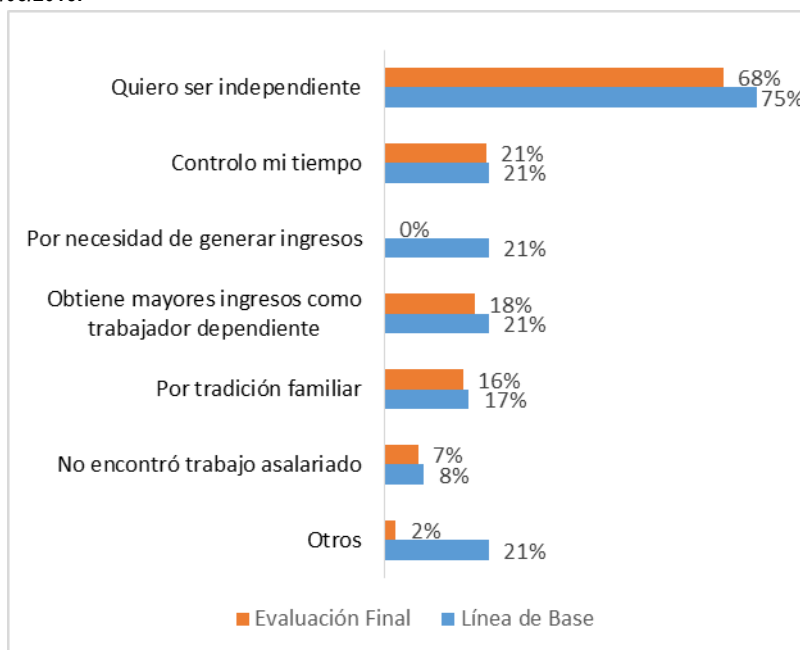
1/ La cifra entre paréntesis indica la desviación estándar

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

Elaboración: INTERSOCIAL.

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

**GRÁFICO 3.1: REGIÓN CUSCO. LÍNEA DE BASE Y EVALUACIÓN FINAL: MOTIVOS POR LOS QUE DECIDIÓ FORMAR EL NEGOCIO, AL 08/08/2015.**



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

Elaboración: INTERSOCIAL.



### Gestión de los negocios.

Aunque el nivel de implementación de negocios ha aumentado, se observa que el nivel de formalidad se mantiene similar, pues, sólo alrededor del 20% tiene RUC y alrededor del 10% cuenta con licencia de funcionamiento.

De igual manera ocurre con la ubicación del negocio, alrededor del 56% funcionan en talleres o locales dentro de la vivienda y alrededor del 27% lo hace en establecimientos comerciales a parte.

Una evidencia de la informalidad de los negocios se observa en la emisión de comprobantes, el 75% de los negocios nunca lo hace.

**CUADRO 3.8: REGIÓN CUSCO. EVALUACIÓN FINAL: INDICADORES DE GESTIÓN DEL NEGOCIO, AL 08/08/2015. (PORCENTAJE)**

| Indicador                                           | Línea de Base   | Evaluación Final |
|-----------------------------------------------------|-----------------|------------------|
| <b>Razón Social del Negocio.</b>                    |                 |                  |
| RUC                                                 | 16,5            | 20,8             |
| Minuta de Constitución                              | 4,1             | 0,0              |
| Inscripción en SUNARP                               | 8,3             | 4,2              |
| Libros contables                                    | 4,1             | 2,1              |
| Planilla de personal                                | 0,0             | 0,0              |
| Licencia de funcionamiento                          | 8,3             | 12,5             |
| Declaración Anual ante SUNAT                        | 8,3             | 2,1              |
| Inscripción en REMYPE                               | 0,0             | 0,0              |
| Cuenta Bancaria                                     | 0,0             | 0,0              |
| Cuenta de correo electrónico                        | 4,1             | 2,1              |
| Página Web                                          | 0,0             | 0,0              |
| Total                                               | 100,0           | 100,0            |
| <b>Nº de jóvenes con negocios</b>                   |                 |                  |
|                                                     | 48              | 98               |
| <b>Ubicación del negocio</b>                        |                 |                  |
| Taller o local comercial dentro de la vivienda      | 58,3            | 56,3             |
| Local en un establecimiento diferente a la vivienda | 25,0            | 27,1             |
| En la vía pública, sin puesto fijo                  | 12,5            | 6,3              |
| En la vía pública, puesto fijo                      | 4,2             | 0,0              |
| Puesto fijo / improvisado en mercado de abastos     | 0,0             | 6,3              |
| En el domicilio de los clientes                     | 0,0             | 0,0              |
| Otro                                                | 0,0             | 4,2              |
| Total                                               | 100,0           | 100,0            |
| <b>Beneficiarios con negocio que emite boletas</b>  |                 |                  |
| Negocio formalizado con registro ante la SUNAT      | 16              | 20,8             |
| <b>Beneficiarios con negocio que emite boletas</b>  |                 |                  |
| Sí, siempre                                         | Sin información | 20,8             |
| Sólo cuando el cliente lo pedía                     | Sin información | 4,3              |
| Nunca                                               | Sin información | 75,0             |
| Total                                               | Sin información | 100,0            |

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

Elaboración: INTERSOCIAL

Un cambio favorable en cuanto la gestión del negocio tiene que ver con el uso de registros de compras. Antes del Proyecto, los negocios no usaban este instrumento de gestión; sin embargo,



ahora lo hace el 77,1% de los negocios; aunque este registro se hace en un cuaderno de apuntes (y no en un registro formal) resalta que el uso es cotidiano.

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

**CUADRO 3.9: REGIÓN CUSCO. EVALUACIÓN FINAL: ORGANIZACIÓN DEL NEGOCIO, AL 08/08/2015. (PORCENTAJE)**

| Indicador                                                                       | Línea de Base   | Evaluación Final |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------|
| <b>Uso de registros de compras</b>                                              |                 |                  |
| Usa registros de compras                                                        | 0,0             | 77,1             |
| No usa                                                                          | 100,0           | 22,9             |
| Total                                                                           | 100,0           | 100,0            |
| Nº de jóvenes con negocios                                                      | 48              | 98               |
| <b>Formalidad y frecuencia del registro de compras.</b>                         |                 |                  |
| Es un registro en un libro formal y lo realizo siempre                          | -               | 16,2             |
| Es un registro en un libro formal y lo realizo de vez en cuando                 | -               | 0,0              |
| Es un registro en cuaderno de apuntes o similares y lo realizo siempre          | -               | 73,0             |
| Es un registro en cuaderno de apuntes o similares y lo realizo de vez en cuando | -               | 10,8             |
| Total ()                                                                        | -               | 100,0            |
| <b>Utilidad del registro de compras. 1/</b>                                     |                 |                  |
| Para saber cuánto gasto en el negocio                                           | Sin información | 62,2             |
| Para saber la ganancia de mi negocio                                            | Sin información | 64,9             |
| No lo uso para nada                                                             | Sin información | 0,0              |
| Otro                                                                            | Sin información | 5,4              |
| Total                                                                           | Sin información | 100,0            |
| <b>Como elegir proveedores. 1/</b>                                              |                 |                  |
| Que sean mis amigos                                                             | Sin información | 8,3              |
| Que me ofrezcan un producto de calidad                                          | Sin información | 75,0             |
| Que me ofrezcan descuentos                                                      | Sin información | 18,8             |
| Que me ofrezcan cancelar el producto después                                    | Sin información | 4,2              |
| Que tenga el producto cuando lo solicito                                        | Sin información | 22,9             |
| Que estén ubicados cerca de mi negocio                                          | Sin información | 10,4             |
| Que sean recomendados por un amigo / familiar                                   | Sin información | 14,6             |
| Otro                                                                            | Sin información | 2,1              |
| Total                                                                           | Sin información | 100,0            |

1/ Respuesta múltiple.

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

Elaboración: INTERSOCIAL

Otro cambio favorable viene por el lado del uso de registros de ventas. Antes del Proyecto, sólo el 16,5% de negocios usaban este instrumento de gestión; sin embargo, ahora lo hace el 68,8% de los mismos; aunque este registro se hace principalmente en un cuaderno de apuntes, existe un 24% de negocios que lo hacen en un registro formal, es decir, un formato específicamente, diseñado para ello.

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

**CUADRO 3.10: REGIÓN CUSCO. EVALUACIÓN FINAL: ORGANIZACIÓN DEL NEGOCIO, AL 08/08/2015. (PORCENTAJE)**

| Indicador                                                       | Línea de Base   | Evaluación Final |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------|------------------|
| <b>Uso de registros de ventas</b>                               |                 |                  |
| Usa registros de ventas                                         | 16,5            | 68,8             |
| No usa                                                          | 83,5            | 31,3             |
| Total                                                           | 100,0           | 100,0            |
| Nº de jóvenes con negocios                                      | 48              | 98               |
| <b>Formalidad y frecuencia del registro de ventas.</b>          |                 |                  |
| Es un registro en un libro formal y lo realizo siempre          | 0,0             | 24,2             |
| Es un registro en un libro formal y lo realizo de vez en cuando | 0,0             | 0,0              |
| Es un registro informal y lo realizo siempre                    | 100,0           | 66,7             |
| Es un registro informal y lo realizo de vez en cuando           | 0,0             | 9,1              |
| Total ( )                                                       | 100,0           | 100,0            |
| <b>Utilidad del registro de ventas</b>                          |                 |                  |
| Para saber cuánto ingresa a mi negocio                          | Sin información | 48,6             |
| Para saber la ganancia de mi negocio                            | Sin información | 68,6             |
| No lo uso para nada                                             | Sin información | 5,7              |
| Total                                                           | Sin información | 100,0            |

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

Elaboración: INTERSOCIAL

Una característica latente de los negocios consiste en que la toma de decisiones se concentra en los propios jóvenes debido a que son los únicos dueños; sin embargo, en los casos de los negocios formados conjuntamente con otros socios, la toma de decisiones recae en ambos, el joven beneficiario y sus socios. Son pocos los casos (menos del 10%) donde la toma de decisiones está en mano de otras personas diferentes de los propietarios.

**CUADRO 3.11: REGIÓN CUSCO. EVALUACIÓN FINAL: TOMA DE DECISIONES EN EL NEGOCIO, AL 08/08/2015. (PORCENTAJE)**

| ¿Quién..                                                 | Sólo yo | Yo con mis socios | Solo mis socios | Trabajado res | Trabajado res y yo | Otras personas | No corresponde/No realiza |
|----------------------------------------------------------|---------|-------------------|-----------------|---------------|--------------------|----------------|---------------------------|
| ...Realiza la producción / venta / servicio?             | 46,8%   | 44,7%             | 2,1%            | 2,1%          | 4,3%               | 0,0%           | 0,0%                      |
| ...Controla los gastos de la empresa?                    | 57,4%   | 36,2%             | 4,3%            | 0,0%          | 2,1%               | 0,0%           | 0,0%                      |
| ...Decide la compra de equipos?                          | 55,3%   | 36,2%             | 4,3%            | 0,0%          | 0,0%               | 0,0%           | 4,3%                      |
| ...Negocia con los proveedores?                          | 59,6%   | 36,2%             | 4,3%            | 0,0%          | 0,0%               | 0,0%           | 0,0%                      |
| ...Determina el precio de venta de su producto/servicio? | 59,6%   | 36,2%             | 4,3%            | 0,0%          | 0,0%               | 0,0%           | 0,0%                      |
| ...Determina la ganancia de su producto / servicio?      | 53,2%   | 42,6%             | 4,3%            | 0,0%          | 0,0%               | 0,0%           | 0,0%                      |
| ...Consigue los clientes?                                | 46,8%   | 46,8%             | 2,1%            | 0,0%          | 4,3%               | 0,0%           | 0,0%                      |

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

Elaboración: INTERSOCIAL



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

El notable incremento de la tasa de negocios (de 24% a 49%) observado anteriormente, no se presenta en el ámbito de las ventas y las ganancias.

Analizando exclusivamente a los jóvenes con negocios, vemos que nivel de ventas mensuales promedio asciende a S/. 1 188; cifra superior en apenas un 7% al estimado al inicio del Proyecto. Sin embargo, habría que precisar que, si consideramos que existe un 25% más de jóvenes con negocios, en este grupo menor, las ventas habrían pasado de cero nuevos soles a una cifra inferior o cercana al promedio general (S/. 1188), con lo cual su tasa de incremento sería mayor

En el caso de las ganancias, la situación cambia, pues, aquí, sí se observa un incremento significativo equivalente a un 39%. Ello probablemente gracias a las mejoras en la gestión del negocio.

**CUADRO 3.12: REGIÓN CUSCO. EVALUACIÓN FINAL: INDICADORES ECONÓMICOS DE LOS NEGOCIOS, AL 08/08/2015.**

| Indicador                                       | Unidad de medida | Línea de Base      | Evaluación Final   |
|-------------------------------------------------|------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Promedio de ventas anuales (S./año)</b>      |                  |                    |                    |
| Monto de venta anual                            | S./año           | 13 081<br>(18 777) | 14 259<br>(18 220) |
| <b>Promedio de ventas mensuales (S./mes)</b>    |                  |                    |                    |
| Monto de venta mensual                          | S./mes           | 1 113<br>(1 553)   | 1 188<br>(1 518)   |
| <b>Promedio de ganancias anuales (S./año)</b>   |                  |                    |                    |
| Monto de ganancia anual                         | S./año           | 4 060<br>(5 395)   | 5 841<br>(6 436)   |
| <b>Promedio de ganancias mensuales (S./mes)</b> |                  |                    |                    |
| Monto de ganancia mensual                       | S./mes           | 351<br>(444)       | 487<br>(536)       |

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

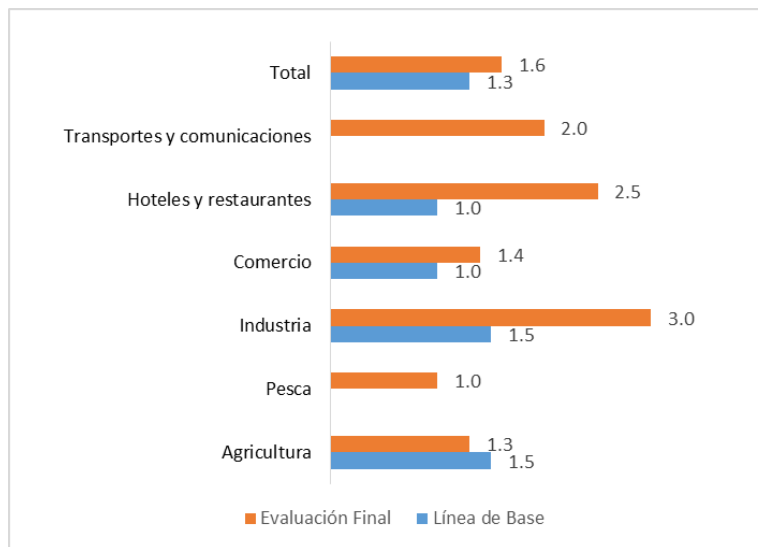
### Trabajadores en los negocios.

Un punto importante positivo tiene que ver con la posibilidad de generar empleo a terceros, al respecto, antes del Proyecto el 58% de negocios generaba empleo a terceros; sin embargo, ahora lo hace el 80% de negocios.

Adicionalmente a ello, se observa un leve incremento del número promedio de trabajadores contratados. Antes del proyecto, el número promedio de trabajadores era de 1.3 personas ahora lo es de 1.6 personas lo cual significa un incremento de 24%.

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



**GRÁFICO 3.2: REGIÓN CUSCO. EVALUACIÓN FINAL: NUMERO DE TRABAJADORES, AL 08/08/2015. (SOLES)**

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

Se observa que tanto los negocios con trabajadores permanentes y eventuales se han triplicado. Sin embargo, son los trabajadores permanentes quienes más se han beneficiado pues la cantidad contratada por negocio ha aumentado ligeramente de 1,1 a 1,4.

No obstante, un punto no tan positivo tiene que ver con que el empleo adicional que se viene generando, se concentra en el de tipo familiar, más aún en el familiar no remunerado.

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

**CUADRO 3.13. REGIÓN CUSCO. EVALUACIÓN FINAL: VINCULACIÓN DEL NEGOCIO CON EL MERCADO DE FACTORES, AL 08/08/2015. (NÚMERO Y PORCENTAJE)**

| Indicador                                                     | Línea de Base   | Evaluación Final |
|---------------------------------------------------------------|-----------------|------------------|
| <b>Contratación de trabajadores</b>                           |                 |                  |
| Número de negocios con trabajadores                           | 28              | 78               |
| Número promedio de trabajadores                               | 1,3 (0,6)       | 1,6 (1,4)        |
| <b>Contratación de trabajadores permanentes</b>               |                 |                  |
| Número de negocios con trabajadores permanentes               | 24              | 72               |
| Número promedio de trabajadores permanentes (1/).             | 1,1 (0,3)       | 1,4 (1,2)        |
| <b>Contratación de trabajadores eventuales</b>                |                 |                  |
| Número de negocios con trabajadores eventuales                | 6               | 18               |
| Número promedio de trabajadores eventuales (1/).              | 1,7 (1,0)       | 1,6 (0,5)        |
| <b>Contratación de trabajadores familiares</b>                |                 |                  |
| Número de negocios con trabajadores familiares                | 26              | 12               |
| Número promedio de trabajadores familiares (1/).              | 1,2 (0,4)       | 2,0 (0,9)        |
| <b>Contratación de trabajadores familiares no remunerados</b> |                 |                  |
| Número de negocios con trabajadores familiares                | Sin información | 62               |
| Número promedio de trabajadores familiares (1/).              | Sin información | 1,1 (1,5)        |
| <b>Contratación de trabajadores no familiares</b>             |                 |                  |
| Número de negocios con trabajadores no familiares             | 4               | 20               |
| Número promedio de trabajadores no familiares (1/).           | 1,5 (0,6)       | 1,7 (1,5)        |



| Indicador                               | Línea de Base | Evaluación Final |
|-----------------------------------------|---------------|------------------|
| <b>Fuentes de financiamiento 2/.</b>    |               |                  |
| Recursos Propios                        | 83,3          | 83,0             |
| Recursos de Familiares / Amigos         | 58,3          | 21,3             |
| Préstamo de Proveedores                 | 0,0           | 2,1              |
| Préstamo de Clientes                    | 0,0           | 0,0              |
| Préstamo de Bancos                      | 25,0          | 14,9             |
| Préstamo de Cajas Municipales / Rurales | 0,0           | 0,0              |
| Préstamo de ONG                         | 4,2           | 0,0              |
| Otro                                    | 4,2           | 55,3             |
| Total (%)                               | 100,0         | 100,0            |
| Número de negocios                      | 48            | 98               |

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

2/. Respuesta múltiple.

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

Elaboración: INTERSOCIAL.

### Vinculación con el mercado de bienes.

En cuanto a los clientes, se observa que la importancia de los consumidores finales (familiares, vecinos u otros individuales) aún continúa teniendo la mayor importancia pues más del 60% de negocios tiene este tipo de clientes. Sin embargo, se observan ciertos cambios tales como la caída de la importancia de los ambulantes y el incremento de mayoristas como clientes de los negocios.

Por otro lado, aunque la procedencia de los clientes se concentra en los residentes del distrito de operación del negocio, se observa que los negocios con clientes procedentes de otros distritos se han incrementado de un 20,8% a un 53,2%, lo cual resulta siendo positivo si consideramos que el mercado de destino de los negocios es ahora de mayor tamaño.

**CUADRO 3.14. REGIÓN CUSCO. EVALUACIÓN FINAL: VINCULACIÓN DEL NEGOCIO CON EL MERCADO DE BIENES, AL 08/08/2015. (PORCENTAJE)**

| Indicador                                                              | Línea de Base | Evaluación Final |
|------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------|
| <b>Principales clientes. 1/</b>                                        |               |                  |
| Ambulantes                                                             | 41,7          | 10,6             |
| Mayoristas                                                             | 8,3           | 17,0             |
| Consumidores individuales                                              | 83,3          | 66,0             |
| Empresas de menos de 10 trabajadores                                   | 12,5          | 6,4              |
| Empresas de más de 10 trabajadores                                     | 4,2           | 0,0              |
| Familiares/amigos/vecinos                                              | 33,3          | 57,4             |
| Otros                                                                  | 20,8          | 6,4              |
| Total (%)                                                              | 100,0         | 100,0            |
| Número de beneficiarios                                                | 48            | 94               |
| <b>Procedencia de principales clientes. 1/</b>                         |               |                  |
| Distrito donde está ubicado el negocio                                 | 45,8          | 48,9             |
| Provincia donde está ubicado el negocio (Incluye alternativa anterior) | 20,8          | 53,2             |
| Región donde está ubicado el negocio                                   | 25,0          | 19,1             |
| En otras regiones                                                      | 29,2          | 2,1              |
| En el extranjero                                                       | 50,0          | 10,6             |
| Total                                                                  | 100,0         | 100,0            |



| Indicador                                                | Línea de Base | Evaluación Final |
|----------------------------------------------------------|---------------|------------------|
| Criterios tomados para determinar el precio del producto |               |                  |
| Averiguo el precio en otros negocios cercanos            | 37,5          | 36,2             |
| Agrego un porcentaje de ganancia al costo del producto   | 62,5          | 51,1             |
| Aplico lo aprendido en las capacitaciones del proyecto   | 0,0           | 4,3              |
| Otro                                                     | 0,0           | 8,5              |
| Total ()                                                 | 100,0         | 100,0            |
| Número de beneficiarios                                  | 48            | 94               |

1/. Respuesta múltiple.

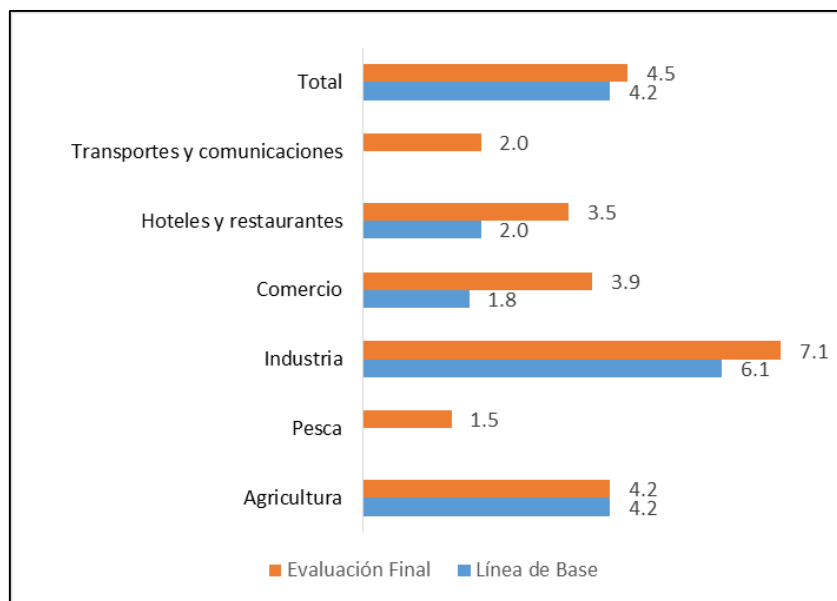
Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Agosto 2015.

Elaboración: INTERSOCIAL.

Respecto al nivel de competencia, se observa que éste no ha cambiado significativamente luego de culminado del Proyecto, aunque el número de empresas competidoras se ha elevado ligeramente de 4.2 a 4.5, este cambio no es muy significativo de manera global.

No obstante, visto por sectores productivos, vemos que los negocios de hoteles y restaurantes y los vinculados a la transformación e industria son los que más competencia tienen ahora ya culminado el Proyecto.

**GRÁFICO 3.3: REGIÓN CUSCO. EVALUACIÓN FINAL: NUMERO DE EMPRESAS QUE OPERAN EN LA ZONA POR GIRO DEL NEGOCIO, AL 08/08/2015. (NÚMERO)**



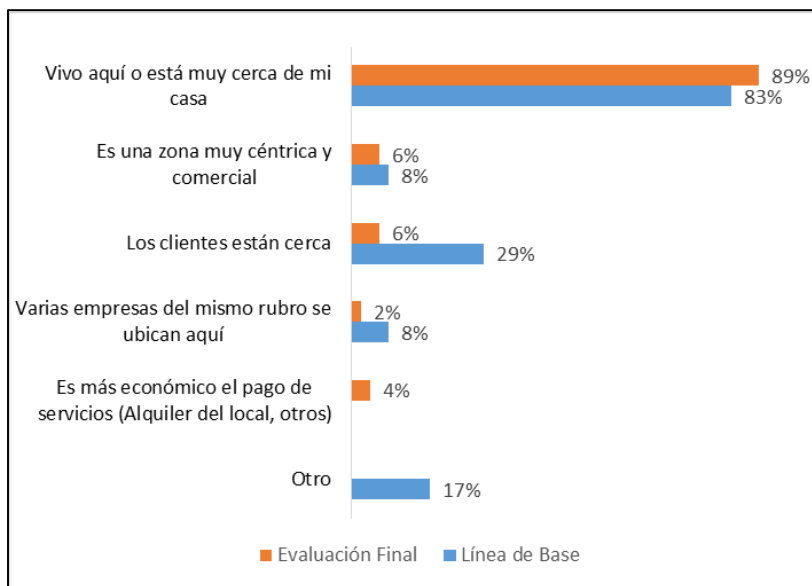
Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Agosto 2015.

Elaboración: INTERSOCIAL.

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



**GRÁFICO 3.4: REGIÓN CUSCO. EVALUACIÓN FINAL: DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA DE LOS MOTIVOS POR LO QUE EL NEGOCIO O LA EMPRESA SE ENCUENTRA UBICADA EN ESA ZONA, AL 08/08/2015. (PORCENTAJE)**

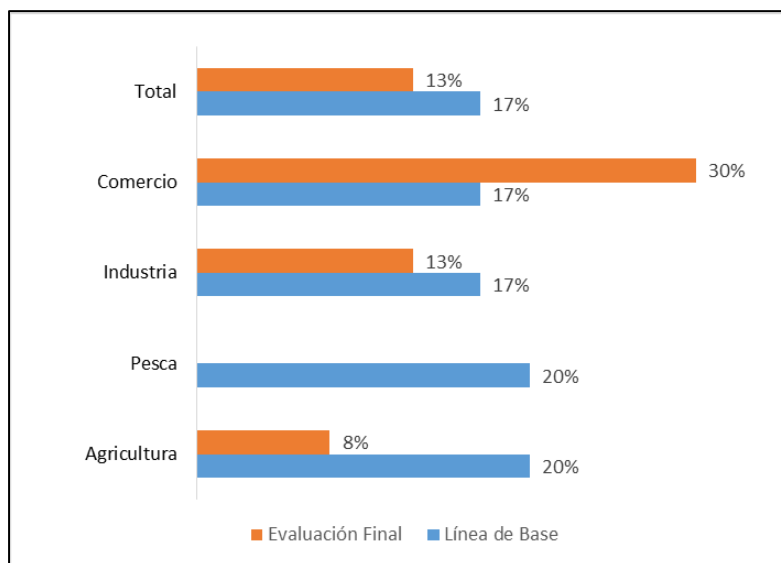


Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Agosto 2015.  
Elaboración: INTERSOCIAL.

Una de las debilidades que aún se mantienen en los negocios es su aislamiento respecto a gremios y asociaciones de empresarios. Al respecto, sólo el 13% de los negocios actuales se encuentra afiliada a alguna asociación de negociantes.

En este aspecto, resaltan positivamente los negocios de comercio quienes han mejorado su situación de asociatividad, éstos han pasado de un 17% a un 30% de afiliación. Sin embargo, en el otro lado, se encuentran los negocios en transformación e industria, cuya tasa de afiliación ha caído de 20% a 13%.

**GRÁFICO 3.5: REGIÓN CUSCO. EVALUACIÓN FINAL: EMPRESAS QUE PERTENECEN A UNA ORGANIZACIÓN POR GIRO DE NEGOCIO, AL 08/08/2015. (PORCENTAJE)**

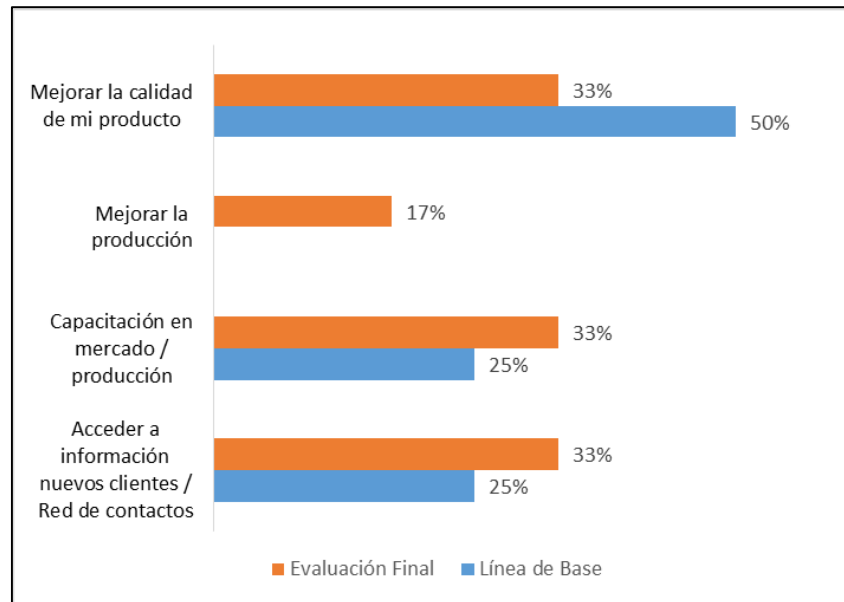


Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Agosto 2015.  
Elaboración: INTERSOCIAL.



Respecto a las ventajas observadas, éstas se orientan a la posibilidad de acceder a capacitaciones y mejorar la calidad de sus productos.

**GRÁFICO 3.6: REGIÓN CUSCO. FRECUENCIA DE LAS VENTAJAS QUE HA CONSEGUIDO LA EMPRESA DE PARTICIPAR EN UNA ORGANIZACIÓN SEGÚN ESTUDIO DE EVALUACIÓN, AL 08/08/2015. (SOLES)**



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

### Participación en el Proyecto.

En general, la gran mayoría de los beneficiarios corroboran haber recibido las capacitaciones ofrecidas por el Proyecto; sin embargo, sólo la mitad declara haberlas culminado mientras que un 45% restante afirma no haber participado en todas las sesiones y un 2% declara no haber asistido a ninguna de ellas (ello, debido principalmente a la poca disponibilidad de tiempos a causa de los estudios y el trabajo).

Por otro lado, respecto a la elaboración de los planes de negocios, se observa que el 76% de jóvenes confirman haber elaborado los planes de negocios o mejora promovidos por el Programa; sin embargo, aquí, una vez más, solo una parte (47%) llegó a concluirlo, principalmente aquellos que culminaron el programa de capacitación.

Asimismo, se observa que un porcentaje similar (48%) a los que culminaron sus planes de negocios, participó del concurso para acceder al capital semilla. De estos participantes, el 60.4% declara haber ganado el capital.

Finalmente, sin considerar si ganaron o no el premio de capital semilla, se observó que el 45% de jóvenes ha iniciado o implementado su plan de negocios o mejora.



**CUADRO 3.15. REGIÓN CUSCO. EVALUACIÓN FINAL: PARTICIPACION DEL BENEFICIARIO EN EL PROYECTO, AL 08/08/2015. (PORCENTAJE)**

| Indicador                                                          | Línea de Base | Evaluación Final |
|--------------------------------------------------------------------|---------------|------------------|
| <b>Culminó la capacitación</b>                                     |               |                  |
| Sí culminó                                                         | No aplica     | 51.0             |
| No culminó                                                         | No aplica     | 45.0             |
| No participó de la capacitación                                    | No aplica     | 2.0              |
| No menciona                                                        | No aplica     | 2.0              |
| Total                                                              | No aplica     | 100.0            |
| <b>Motivos de no culminación de la capacitación</b>                |               |                  |
| Mis estudios me lo impidieron                                      | No aplica     | 34.0             |
| Mi trabajo me lo impidió                                           | No aplica     | 40.5             |
| No me gustó la capacitación                                        | No aplica     | 0.0              |
| Los horarios de la capacitación no me convenían                    | No aplica     | 2.1              |
| El lugar de la capacitación quedaba lejos                          | No aplica     | 2.1              |
| Problemas familiares y/o de salud impidiendo que continúe          | No aplica     | 12.8             |
| Otro                                                               | No aplica     | 8.5              |
| Total (%)                                                          | No aplica     | 100.0            |
| <b>Beneficiarios que elaboraron un plan de negocios</b>            |               |                  |
| Sí, lo elaboré y lo terminé                                        | No aplica     | 47.0             |
| Sí, lo elaboré pero no lo terminé                                  | No aplica     | 39.0             |
| No elaboré el plan de negocios                                     | No aplica     | 12.0             |
| No menciona                                                        | No aplica     | 2.0              |
| Total                                                              | No aplica     | 100.0            |
| <b>Beneficiarios que participaron para obtener capital semilla</b> |               |                  |
| Sí, participé                                                      | No aplica     | 48.0             |
| No participé                                                       | No aplica     | 50.0             |
| No menciona                                                        | No aplica     | 2.0              |
| Total (%)                                                          | No aplica     | 100.0            |
| <b>Beneficiarios que obtuvieron el capital semilla</b>             |               |                  |
| Sí                                                                 | No aplica     | 60.4             |
| No                                                                 | No aplica     | 39.6             |
| Total (%)                                                          | No aplica     | 100.0            |
| Total beneficiarios q participaron en concurso                     | No aplica     | 96               |
| <b>Beneficiarios que implementaron su plan de negocios</b>         |               |                  |
| Sí, estoy implementando                                            | No aplica     | 8.0              |
| Sí, ya está operando                                               | No aplica     | 37.0             |
| No                                                                 | No aplica     | 53.0             |
| No menciona                                                        | No aplica     | 2.0              |
| Total (%)                                                          | No aplica     | 100.0            |
| Total beneficiarios                                                | No aplica     | 200              |

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

Elaboración: INTERSOCIAL.



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

| Indicador                                                                                                                                                                                                        | Unidad de medida                                                | Línea de base | Evaluación Final |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------|------------------|
| <b>PROPÓSITO</b>                                                                                                                                                                                                 |                                                                 |               |                  |
| Promover y desarrollar los emprendimientos de negocios juveniles en el valle sagrado de los incas.                                                                                                               |                                                                 |               |                  |
| Sin indicadores formulados.                                                                                                                                                                                      |                                                                 |               |                  |
| <b>COMPONENTE 1.</b>                                                                                                                                                                                             |                                                                 |               |                  |
| Se ha desarrollado las capacidades de los jóvenes para la generación de negocios.                                                                                                                                |                                                                 |               |                  |
| 200 jóvenes emprendedores seleccionados al 6to mes del proyecto, de los cuales 100 jóvenes seleccionados con ideas de negocios y 100 jóvenes seleccionados con negocios en marcha                                | N° de jóvenes seleccionados                                     | 0             | 222              |
| 100 jóvenes capacitados cuentan con documento resumen de su idea de negocio al 7mo mes del proyecto, de los cuales 35 jóvenes sin negocio y 65 jóvenes con negocios en marcha.                                   | N° de jóvenes con ideas de negocios con planes de negocios      | 0             | 34               |
|                                                                                                                                                                                                                  | N° de jóvenes con negocios con planes de mejora                 | 0             | 65               |
| 75 jóvenes capacitados cuentan con planes de negocios viables al 8vo mes del proyecto, de los cuales 20 jóvenes con ideas de negocio y 55 jóvenes con negocios en marcha.                                        | N° de jóvenes con ideas de negocios con planes de negocios      | 0             | 34               |
|                                                                                                                                                                                                                  | N° de jóvenes con negocios con planes de mejora                 | 0             | 65               |
| <b>COMPONENTE 2.</b>                                                                                                                                                                                             |                                                                 |               |                  |
| Se han mejorado las condiciones para la implementación de negocios juveniles.                                                                                                                                    |                                                                 |               |                  |
| 40 planes de negocios viables de jóvenes acceden a capital semilla vía concurso al 9no mes del proyecto, de los cuales 05 jóvenes con ideas de negocio y 35 jóvenes con negocios en marcha.                      | N° de jóvenes con ideas de negocios que reciben capital semilla | 0             | 5                |
|                                                                                                                                                                                                                  | N° de jóvenes con negocios que reciben capital semilla          | 0             | 35               |
| 40 jóvenes cuentan con su plan de mejora al 10mo mes del proyecto, de los cuales 05 jóvenes con ideas de negocio y 35 jóvenes con negocios en marcha.                                                            | N° de jóvenes con negocios en marcha                            | 48            | 98               |
| 40 jóvenes desarrollan sus capacidades mediante la participación en pasantías en empresas similares al 12vo mes del proyecto, de los cuales 05 jóvenes con ideas de negocio y 35 jóvenes con negocios en marcha. | N° de jóvenes con ideas de negocios que realizan pasantías      | 0             | 5                |
|                                                                                                                                                                                                                  | N° de jóvenes con negocios que realizan pasantías               | 0             | 25               |
| <b>COMPONENTE 3.</b>                                                                                                                                                                                             |                                                                 |               |                  |
| Se ha mejorado las oportunidades de acceso al mercado de los emprendimientos de negocios juveniles.                                                                                                              |                                                                 |               |                  |
| 30 de jóvenes incrementan el volumen de sus ventas en un 30% al finalizar el proyecto, de los cuales 05 jóvenes con ideas de negocio y 25 jóvenes con negocios en marcha.                                        | Porcentaje de jóvenes con negocios                              | 24            | 49               |
|                                                                                                                                                                                                                  | Monto de ingresos mensuales promedio de los negocios en marcha  | 1 113         | 1 188            |
| 30 jóvenes incrementan sus utilidades en un 10% al finalizar el proyecto, de los cuales 05 jóvenes con ideas de negocio y 25 jóvenes con negocios en marcha.                                                     | Monto de ganancias mensuales promedio de los negocios en marcha | 351           | 487              |
| 30 jóvenes tienen acuerdos comerciales con al menos 10 nuevos proveedores y/o clientes al finalizar el proyecto, de los cuales 05 jóvenes con ideas de negocio y 35 jóvenes con negocios en marcha.              | N° de jóvenes con acuerdos comerciales                          | 0             | 0                |

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

Elaboración: INTERSOCIAL.



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

#### Pertinencia.

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

El Proyecto busca atender las necesidades de empleo de los jóvenes de 10 distritos de las provincias de Urubamba y Calca, en el Valle Sagrado de los Incas, a través del fortalecimiento de sus capacidades para el emprendimiento de negocios sostenibles, con los cuales ellos puedan generar sus propias fuentes de trabajo.

De acuerdo a las estadísticas del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), la PEA juvenil (entre 15 y 29 años de edad) en los 10 distritos de intervención del Proyecto, estaría conformada por un total de 9,814 jóvenes, de los cuales se encontrarían ocupados el 96%. Sin embargo, los jóvenes que se encuentran ocupados y que perciben algún ingreso sólo representan el 72% del total.

**CUADRO 3.16. REGIÓN CUSCO. EVALUACIÓN FINAL: POBLACIÓN DE 15 A 29 AÑOS DE EDAD SEGÚN CONDICIÓN DE OCUPACIÓN EN LOS DISTRITOS DE INTERVENCIÓN DEL PROYECTO**

| Provincia | Distrito      | Jóvenes de 15 a 29 años |             |                |              |    |      |     |
|-----------|---------------|-------------------------|-------------|----------------|--------------|----|------|-----|
|           |               | PEA                     | PEA ocupada | PEA desocupada | Con ingresos |    |      |     |
| Calca     | Calca         | 2139                    | 2050        | 96%            | 89           | 4% | 1429 | 67% |
|           | Coya          | 346                     | 330         | 95%            | 16           | 5% | 227  | 66% |
|           | Lamay         | 416                     | 396         | 95%            | 20           | 5% | 329  | 79% |
|           | Pisac         | 1075                    | 1050        | 98%            | 25           | 2% | 681  | 63% |
|           | San Salvador  | 437                     | 413         | 95%            | 24           | 5% | 321  | 73% |
| Urubamba  | Chinchoero    | 852                     | 829         | 97%            | 23           | 3% | 539  | 63% |
|           | Huayllabamba  | 403                     | 386         | 96%            | 17           | 4% | 291  | 72% |
|           | Maras         | 482                     | 457         | 95%            | 25           | 5% | 318  | 66% |
|           | Ollantaytambo | 1033                    | 990         | 96%            | 43           | 4% | 808  | 78% |
|           | Urubamba      | 2277                    | 2179        | 96%            | 98           | 4% | 1853 | 81% |
|           | Yucay         | 354                     | 334         | 94%            | 20           | 6% | 290  | 82% |
| TOTAL     |               | 9814                    | 9414        | 96%            | 400          | 4% | 7086 | 72% |

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

Elaboración: INTERSOCIAL.

Consecuentemente con estas cifras, estamos hablando de 400 jóvenes que no tienen ningún tipo de ocupación y de más de 2 mil jóvenes que no perciben ningún ingreso económico por la actividad que realizan.

De acuerdo a la información proporcionada por los actores locales entrevistados en la visita de campo, la mayoría de jóvenes en la zona no cursan estudios superiores, dejan inconclusa la secundaria o culminan sólo la primaria. Muchos(as) forman su propia familia a temprana edad,





teniendo 2 a 3 hijos. Según datos proporcionados por la Oficina de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Calca, sólo el 2% de jóvenes acceden a educación superior por limitaciones económicas y falta de motivación.

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

En la **parte rural** la actividad principal es la agropecuaria pero es principalmente de subsistencia. La producción agrícola es principalmente papa y lisas, destinadas casi en su totalidad al autoconsumo. De la ganadería, sólo la lana se destina a la venta.

Los jóvenes mayormente trabajan en las chacras de sus padres o las cedidas por estos en caso tengan su propia familia. Una parte se emplea en el sector turismo; los varones generalmente como porteadores o asistentes de cocina. Las mujeres se dedican a la artesanía, forman parte en las Asociaciones de Artesanos. Es tradición que desde pequeñas se dediquen a esta labor para uso familiar y de negocio. La población de la zona alto andina migra a la ciudad por motivos de trabajo y estudios.

En la **parte urbana**, la actividad principal es el emprendimiento familiar. Los jóvenes de la zona urbana se dedican a trabajar medio tiempo en empresas relacionadas al turismo (restaurantes, hoteles); emprendimientos agropecuarios como la crianza de animales menores; y un cierto porcentaje se encuentra en etapa de estudios sobre turismo. Otra parte de los jóvenes se dedica a empleos de obreros, peones, estibadores, mozos; pero todos estos empleos son de remuneración muy baja. En la actualidad, existe una alta demanda de empleo y pocas oportunidades. La falta de empleo se observa en el mercado, donde llegan jóvenes que esperan trabajar como peones en las chacras. La jornada es de 35 soles por día. En la ciudad, las señoritas que salen de sus clases escolares, en las tardes son vendedoras ambulantes de ponche.

Algunos jóvenes que culminan secundaria, optan por descansar un año, periodo en el que trabajan para después continuar estudiando. Las/los pocos/as jóvenes que acceden a la educación superior, optan por el Instituto técnico o la Escuela de Bellas Artes, otros migran al Cusco o a Urubamba.

Tanto el equipo del proyecto como los representantes de los Municipios coinciden en señalar que el principal problema para los jóvenes, tanto en la zona rural como urbana, es la falta de capacitación y oportunidades. Como ejemplo, el responsable de la Gerencia de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Urubamba, señala que en los restaurantes turísticos de la zona, para ser empleado como mozo es requisito saber el idioma inglés.

Los jóvenes no son capacitados para acceder a las oportunidades laborales de la zona; y menos aún son capacitados para aprovechar las oportunidades de mercado existentes y generar sus propios emprendimientos.



Ante esta situación, el Proyecto responde pertinentemente buscando promover la generación de emprendimientos con los jóvenes, brindándoles herramientas para que puedan insertarse en el mercado económico local, principalmente en el sector turístico que tiene actualmente un buen potencial local.

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

El Proyecto pretende promover la generación de emprendimientos económicos que se inserten principalmente en el mercado turístico, dado su creciente desarrollo en los últimos años en la zona del Valle Sagrado y su potencial futuro.

De acuerdo a la información proporcionada por los entrevistados, existe efectivamente una tendencia positiva en el desarrollo de la actividad turística en el Valle Sagrado, la cual además se verá favorecida por la construcción del aeropuerto de Chinchero.

Según la información manejada por las gerencias de desarrollo económico de las Municipalidades de Calca y Urubamba, existe en el sector turismo una demanda importante de los productos locales gastronómicos (cuy, gallina, queso, papas nativas) y de las artesanías.

No obstante, existen otros factores que restan las capacidades locales para el aprovechamiento adecuado de las oportunidades que brinda este sector, como el crecimiento desordenado de la ciudad, el desabastecimiento de agua en buena parte de los distritos, la deficiente articulación de las pequeñas y medianas empresas con el sector turismo, entre otros.

Sin embargo, las principales dificultades que se presentan para impulsar un negocio de emprendimiento, es la falta de un diagnóstico sobre el mercado local, la escasa identificación del producto y la ausencia de conocimiento sobre formación de empresas.

La mayor demanda de cuy se presenta en la festividad del Corpus Cristi, donde se consume el “chiriuchu”, al día se consumirá 100 000 cuyes. Sin embargo, las Asociaciones de Productores, no ven la estacionalidad del producto. Entonces, durante todo el año existe venta de este producto, aunque no existe la misma demanda.

La situación de la venta de artesanía y tejido, es complicada también, ya que la competencia no solo es a nivel local, sino nacional. Se debe buscar estrategias de vender no solo el producto, sino darle mayor valor agregado al producto.

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



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

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

- El análisis de problemas resulta coherente con el diagnóstico que sustenta la propuesta del Proyecto, tanto en la identificación del problema central (débil promoción y desarrollo de emprendimientos de negocios juveniles) como de las causas directas (débiles capacidades de jóvenes para el emprendimiento, inadecuadas condiciones para la implementación de negocios, limitado acceso al mercado). El análisis causa-efecto en la elaboración del árbol de problemas es correcto. Se explicita de manera adecuada la relación entre el problema central y el efecto último en la situación de empleo en los jóvenes.
- El análisis de objetivos se corresponde también coherentemente con el análisis de problemas. El análisis de medios-fines en el árbol de objetivos es igualmente correcto. Se explicita adecuadamente la relación entre el objetivo central y el fin último en la situación del empleo en los jóvenes.
- En la matriz de marco lógico, la definición de objetivos y resultados se desprende de manera directa del árbol de objetivos. La definición del propósito y de los componentes del Proyecto, es clara. La finalidad del Proyecto indica claramente la contribución de la intervención a la mejora de la situación del empleo de los/as jóvenes.
- La formulación de indicadores cuenta con los elementos centrales de cantidad, calidad y tiempo. Sin embargo, en la formulación de los indicadores existen algunos elementos conceptuales que no han sido definidos con mayor precisión, como por ejemplo “joven capacitado” o “negocios viables”. La definición de estos conceptos, es necesaria para poder entender con claridad y medir objetivamente los cambios concretos propuestos con estos indicadores.
- Las actividades consideradas en cada componente se corresponden adecuadamente con los resultados propuestos y consideran las acciones mínimas necesarias para el logro de los mismos, como es la capacitación, la asistencia técnica y acompañamiento, la facilitación de capital semilla y la promoción y difusión de los negocios.
- Los supuestos del Proyecto han sido planteados de manera concreta y son coherentes con los resultados y el propósito del Proyecto. Los riesgos identificados se corresponden con las condiciones externas mínimas necesarias para el éxito del Proyecto.



## Efectividad.

### Efectividad en la focalización de los beneficiarios.

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

Sobre el primer punto, el documento de Proyecto propone que el perfil del joven objetivo esté definido por su lugar de residencia, su edad, su situación económica, su situación de emprendurismo y la tenencia de ciertas capacidades y recursos. Al respecto, se constata que en 4 de los 7 criterios utilizados (residencia, edad, situación económica y tenencia de ideas de negocios) se ha logrado cumplir con el perfil del joven objetivo. Sin embargo, han tenido dificultades para incorporar a jóvenes con negocios en marcha (ante ello, el equipo consideró que aquellos jóvenes que ya realizaban actividades productivas aunque sin ventas –como la crianza de cuyes– ya contaban con negocios en marcha pero que aún no estaban consolidados); dificultades similares tuvieron para ubicar jóvenes con experiencias previas de negocios (por lo cual no se consideró como requisito indispensable) y con las capacidades requeridas (por ello, se permitió la inclusión de jóvenes quechuablantes con limitaciones para la lectura y el cálculo básico como es el caso de los beneficiarios de la comunidad de Cuncani y Huacahuasi.

Sobre la estrategia de focalización y localización de los jóvenes objetivos, el documento de Proyecto propuso una campaña de difusión para la identificación de jóvenes con ideas de negocios y una estrategia de convocatoria a jóvenes con negocios en marcha. Al respecto, se observa que la campaña de difusión se realizó, en términos generales, según lo previsto, aunque cabe señalar que las acciones se concentraron principalmente en las zonas urbanas específicamente en las capitales de distrito. Sin embargo, en la estrategia para captar a los jóvenes con negocios en marcha sí se presentaron dificultades, pues las asociaciones de las que se esperaban captar jóvenes no reaccionaron como se esperaban, pues los asociados no brindaron muchas facilidades para poder llegar a los jóvenes menores de 30 años (que venían a ser los hijos de los asociados) ya que consideraban que los propios asociados (que eran mayores de 30 años) también debían acceder a los servicios del Proyecto.

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

| Criterios / procedimientos | Programado                                                                            | Ejecutado                                                                                                       |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Perfil del beneficiario    |                                                                                       |                                                                                                                 |
| Residencia geográfica      | Convocatoria y selección en distritos de las provincias de Urubamba y Calca en Cusco. | Realizado según lo previsto.                                                                                    |
| Grupo etario               | Jóvenes de 18 y 29 años                                                               | Realizado según lo previsto.                                                                                    |
| Situación económica        | Preferentemente en situación de pobreza.                                              | Realizado según lo previsto.                                                                                    |
| Situación de emprendurismo | Con ideas de negocio.                                                                 | Realizado según lo previsto.                                                                                    |
|                            | Con negocios en marcha y con menos de 2 años de funcionamiento.                       | Se consideró como negocios en marcha a jóvenes que ya realizaban alguna actividad productiva aun cuando ésta no |



| Criterios / procedimientos                                                         | Programado                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Ejecutado                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | sea con fines comerciales.                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Antecedentes de emprendurismo                                                      | Jóvenes con experiencias emprendedoras previas.<br>Jóvenes con ideas o que no atienden con el medio ambiente<br>Jóvenes con ideas o negocios que tengan la intención de formalizarse y cumplimiento por las normas laborales.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | No todos han tenido experiencias previas de negocios o emprendurismo.                                                                                                                                                                                                                                   |
| Capacidades básicas                                                                | Jóvenes con capacidades para desarrollar operaciones matemáticas simples.<br>Jóvenes con recursos para iniciar y/o mejorar sus negocios                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Realizado a medio término.<br>Los jóvenes de la comunidad Huacahuasi son quechua hablantes con dificultades para la lectura, el cálculo básico y con acceso a recursos para el financiamiento de sus negocios.                                                                                          |
| Estrategia de convocatoria                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Focalización geográfica                                                            | Convocatoria y selección en distritos de las provincias de Urubamba y Calca en Cusco.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Realizado según lo previsto.                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 02 campañas de difusión en castellano y quechua para jóvenes con ideas de negocios | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colocación de afiches, banners y bambalinas.</li> <li>- Spots televisivos y radiales emitidos por televisoras y emisoras locales de audiencia de población joven de zonas rurales.</li> <li>- Entrega de trípticos informativos.</li> <li>- colocados y repartidos en lugares estratégicos de concurrencia de jóvenes como centros de formación, mercados de artesanales, centros de abastos, paraderos entre otros.</li> <li>- Coordinación con actores locales estratégicos (Municipalidades, Institutos de Educación Superior Técnica y Centros de Educación Técnico Productiva).</li> <li>- 05 talleres informativos</li> </ul> | <p>Realizado según lo previsto.</p> <p>Esta estrategia se concentró principalmente en las zonas urbanas, específicamente en las capitales de distrito.</p>                                                                                                                                              |
| Convocatoria a jóvenes con negocios en marcha                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- reuniones de carácter informativo con los grupos organizados existentes, hablamos de asociaciones y redes de productores, asociaciones juveniles, grupos organizados de empresarios, asociaciones sociales (jóvenes y otros) que cuenten con negocios en marcha.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Según el coordinador del Proyecto, se tuvieron dificultades para llegar a estos grupos, pues las asociaciones contactadas supusieron que el apoyo se iba a dirigir directamente a los socios (que eran mayores de 30 años) y no a sus hijos menores de 30 años a los que se había dirigido el Proyecto. |

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

Elaboración: INTERSOCIAL.

### Efectividad en la selección de beneficiarios

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

El procedimiento seguido fue tal como se propuso en el documento de formulación. Primero los postulantes, se inscribían llenando una ficha de inscripción y entregando documentos que verifiquen su domicilio. De manera complementaria se les aplicaba un test de evaluación de las Características Emprendedoras Personales (CEP) y se realizaba una entrevista a los jóvenes postulantes a fin de conocer sus perspectivas de su futuro y si tenían ideas de negocios. Con



toda esa información, el equipo técnico procedía a la evaluación del joven verificando (con las fichas, el test y la entrevista) el cumplimiento del perfil deseado.

Cabe señalar que, según la coordinadora del Programa, la segunda ronda de selección de los jóvenes tuvo mejores resultados porque hicieron cambios en las charlas informativas, privilegiando la motivación y la participación de los jóvenes (además de la entrega de información). Esto permitió que jóvenes con mejores perfiles se inscriban en el Proyecto.

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

| Crterios / procedimientos de focalización  | Programado                                                                                                                                                                                                                   | Ejecutado                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Perfil del beneficiario                    |                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                   |
| Residencia geográfica                      | Convocatoria y selección en distritos de las provincias de Urubamba y Calca en Cusco.                                                                                                                                        | Realizado según lo previsto.                                                                                                                                                                                                      |
| Grupo etario                               | Jóvenes de 18 y 29 años                                                                                                                                                                                                      | Realizado según lo previsto.                                                                                                                                                                                                      |
| Situación económica                        | Preferentemente en situación de pobreza.                                                                                                                                                                                     | Realizado según lo previsto.                                                                                                                                                                                                      |
| Situación de emprendedurismo               | Con ideas de negocio.                                                                                                                                                                                                        | Realizado según lo previsto.                                                                                                                                                                                                      |
|                                            | Con negocios en marcha y con menos de 2 años de funcionamiento.                                                                                                                                                              | Se consideró como negocios en marcha a jóvenes que ya realizaban alguna actividad productiva aun cuando ésta no sea con fines comerciales.                                                                                        |
| Antecedentes de emprendedurismo            | Jóvenes con experiencias emprendedoras previas.<br>Jóvenes con ideas o que no atenten con el medio ambiente<br>Jóvenes con ideas o negocios que tengan la intención de formalizarse y cumplimiento por las normas laborales. | No todos han tenido experiencias previas de negocios o emprendedurismo.                                                                                                                                                           |
| Capacidades básicas                        | Jóvenes con capacidades para desarrollar operaciones matemáticas simples.<br>Jóvenes con recursos para iniciar y/o mejorar sus negocios                                                                                      | Realizado a medio término.<br>Los jóvenes de la comunidad Huacahuasi son quechua hablantes con dificultades para la lectura, el cálculo básico y con limitaciones para acceder a recursos para el financiamiento de sus negocios. |
| 8.1.1. Mecanismo de focalización utilizado |                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                   |
| Uso de formatos de inscripción             | Ficha de Inscripción y documentos que verifique el domicilio actual (DNI, recibos, etc.)                                                                                                                                     | Realizado según lo previsto.                                                                                                                                                                                                      |
| Evaluación de capacidades                  | Test de evaluación de características emprendedoras personales (CEPS)                                                                                                                                                        | Realizado según lo previsto.                                                                                                                                                                                                      |
|                                            | Entrevista de selección                                                                                                                                                                                                      | Realizado según lo previsto.                                                                                                                                                                                                      |

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

Elaboración: INTERSOCIAL.



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

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

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

La metodología de capacitación se definió de acuerdo a los objetivos y características de cada grupo de jóvenes.

La metodología seguida para el caso de los jóvenes con ideas de negocios se realizó según lo previsto en la fase de planificación. De esta manera, abordaron los temas contemplados (“Generación de Ideas de Negocios – GIN” e “Inicie su Negocio – ISUN”), agruparon a los jóvenes en 5 grupos de (Urubamba I, II y III; y Calca I y II), las sesiones de capacitaciones se impartieron con técnicas mixtas (expositivas con estudio de casos prácticos) y emplearon recursos diversos como presentaciones en power point y materiales de taller (papelotes, plumones, etc.). Sin embargo, cabe señalar que se observa que existen dos grupos de capacitados (Urubamba I y Calca II) que sólo presenta 1 sesión de capacitación en GIN lo que induce a pensar que no se hayan completado las 12 horas de capacitaciones programadas.

En la metodología de capacitación de los jóvenes con negocios en marcha, la capacitación prevista en “Desarrollo personal para los negocios” no fue llevado a cabo, pues ésta se dirigió a los jóvenes que serían los ganadores del capital semilla. Por otro lado, las asesorías “Mejore Su Negocio – MESUN” fueron realizadas según lo previsto, excepto algunos casos donde se realizó una o dos asesorías más o menos.

Finalmente, las capacitaciones dirigidas a los jóvenes ganadores del capital semilla fueron llevadas a cabo según se propuso en el documento de Proyecto.

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

| Módulos de capacitación                     | Programado.                                                                         | Ejecutado.                                                                                                                   |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Jóvenes emprendedores con ideas de negocios |                                                                                     |                                                                                                                              |
| Temarios y contenidos                       | - Generación de Ideas de Negocios – GIN<br>- Inicie su Negocio – ISUN               | - Realizado según lo previsto.                                                                                               |
| Duración                                    | GIN: Módulo de 12 horas de capacitación<br>ISUN: Módulo de 48 horas de capacitación | GIN: Módulo distribuido en 1 a 2 sesiones<br>ISUN: Módulo distribuido entre 7 a 9 sesiones                                   |
| Técnica de capacitación                     | No detalla                                                                          | Exposición.<br>Revisión / Elaboración de casos prácticos.<br>Dinámicas grupales.                                             |
| Recursos empleados                          | No detalla                                                                          | Manuales de capacitación.<br>Materiales de escritorio (papelotes, plumones, tarjetas)<br>Presentaciones en power point (PPT) |
| Organización                                | No detalla                                                                          | Se organizaron en 5 grupos de jóvenes.                                                                                       |



| Módulos de capacitación               | Programado.                                                                                                                                                                       | Ejecutado.                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Jóvenes con negocios en marcha.       |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Temarios y contenidos                 | - Asesorías "Mejore Su Negocio" – MESUN<br>- Desarrollo personal para los negocios                                                                                                | - Asesorías MESUN se realizaron según lo previsto.<br>- Capacitación en desarrollo personal no se realizó para este grupo de jóvenes sino para los ganadores del capital semilla                                                                                                                         |
| Duración                              | MESUN: 16 horas distribuidas en 8 sesiones.<br>Desarrollo personal: No indica                                                                                                     | Cada joven recibió entre 7 a 9 asesorías MESUN.                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Técnica de capacitación               | No detalla                                                                                                                                                                        | No aplica.                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Recursos empleados                    | No detalla                                                                                                                                                                        | No aplica.                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Organización                          | No detalla                                                                                                                                                                        | No aplica.                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Jóvenes ganadores de capital semilla. |                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Temarios y contenidos                 | - Gestión empresarial (5s, gestión de microempresas, desarrollo personal)<br>- Gestión comercial (técnicas de venta, diferenciación de productos, servicio y atención al cliente) | - Realizado según lo previsto.<br>- En este grupo de jóvenes se realizaron adicionalmente capacitaciones de "Desarrollo personal para los negocios" y "Técnico productiva en temas agropecuarios, artesanales y servicios" (crianza de pollos, crianza de cuyes, manejo de plagas y elaboración de biol) |
| Duración                              | No detalla                                                                                                                                                                        | 12 horas en el caso de las capacitaciones técnico productivas                                                                                                                                                                                                                                            |
| Técnica de capacitación               | No detalla                                                                                                                                                                        | Exposición.<br>Revisión / Elaboración de casos prácticos.<br>Dinámicas grupales.                                                                                                                                                                                                                         |
| Recursos empleados                    | No detalla                                                                                                                                                                        | Manuales de capacitación.<br>Materiales de escritorio (papelotes, plumones, tarjetas)<br>Medios audiovisuales (PPT)                                                                                                                                                                                      |
| Organización                          | No detalla                                                                                                                                                                        | Se organizaron entre 2 y 3 grupos de jóvenes.                                                                                                                                                                                                                                                            |

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





#### 4. ANEXOS.

##### 4.1. Instrumentos de recojo de información.

(archivo digital adjunto)

##### 4.2. Bases de datos de las encuestas aplicadas.

(archivo digital adjunto)