
**Evaluación Final del Proyecto
“EMPRENDIENDO PARA EL EXITO
EMPRESARIAL EN LA INDUSTRIA MADERERA,
AGROINDUSTRIA Y SERVICIOS TURÍSTICOS”
TAMBOPATA - MADRE DE DIOS”
C-14-31**

Empresa Consultora	:	Centro de Asesoría Estratégica para la Intervención Social – INTERSOCIAL S.A.C.
Equipo consultor	:	Raúl Percy Ruiz Escurra (Coordinador)

**INTERSOCIAL
Junio, 2017**

INDICE

LISTA DE ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS.....	1
1. EL PROYECTO.....	2
1.1. Período de vida del proyecto.....	3
1.2. Fase de focalización y selección de beneficiarios.....	3
1.3. Fase de capacitación en planes de negocios y planes de mejora.....	4
1.4. Vinculación del proyecto con otras instituciones, organizaciones y otras intervenciones de la zona.....	5
2. ESTUDIO DE EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO.....	6
2.1. Objetivos del Estudio.....	6
2.2. Metodología del estudio.....	6
2.3. Período de referencia del estudio.....	12
3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	13
3.1. Características básicas de los beneficiarios(as).....	13
3.2. Evolución de los indicadores del marco lógico del proyecto.....	31
3.3. Análisis de los criterios de evaluación del proyecto.....	32
4. CONCLUSIONES.....	57
5. RECOMENDACIONES.....	59
6. REFERENCIAS.....	61
7. ANEXOS.....	62
7.1. Instrumentos de recojo de información.....	62
7.2. Bases de datos de las encuestas aplicadas.....	62
7.3. Entrevistas realizadas.....	62

**LISTA DE ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS.**

BCRP	Banco Central de Reserva del Perú
DNI	Documento Nacional de Identidad
FONDOEMPLEO	Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo
FSEL	Ficha Socioeconómica Laboral
IE	Institución Ejecutora
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
PBI	Producto Bruto Interno
PDCR	Plan de Desarrollo Concertado Regional
RUC	Registro Unitario del Contribuyente
SUNARP	Superintendencia Nacional de Registros Públicos
VAB	Valor Agregado Bruto

**1. EL PROYECTO.****CUADRO 1.1: INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROYECTO.**

Ítem	Descripción
INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO	
Código del proyecto	C-14-31
Nombre del proyecto	"Emprendiendo para el éxito empresarial en la industria maderera, agroindustria y servicios turísticos". Tambopata – Madre de Dios
Institución Ejecutora	C.E.C. Guamán Poma de Ayala
Instituciones Asociadas	Asociación Caritas Madre de Dios
Duración del proyecto	23 meses
Fecha de inicio	01 de abril del 2015
Fecha de término	31 de marzo 2017
Monto total del proyecto	S/. 1,655,899.92
Monto solicitado a FONDOEMPLEO	S/. 1,496,099.92
UBICACIÓN DEL PROYECTO	
Departamento	Madre de Dios
Provincias	Tambopata
Distritos	Tambopata, Las Piedras, Laberinto e Inambari
BENEFICIARIOS DEL PROYECTO	
Beneficiarios	300 emprendedores varones y mujeres mayores de 18 años con ideas de negocio o negocio en marcha.
ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN DEL PROYECTO	
FIN:	Contribuir a generar una cultura emprendedora empresarial en emprendedores de la provincia de Tambopata - Madre de Dios
PROPOSITO:	Emprendedores con idea de negocio y negocio propio en marcha del sector agroindustrial, carpintería en madera y servicios turísticos de la provincia de Tambopata mejoran sus capacidades en gestión empresarial.
RESULTADOS:	Emprendedores con idea de negocio o negocio propio en marcha de la provincia de Tambopata, capacitados en gestión de negocios. Implementación de los emprendimientos a 90 pobladores/as de los distritos de Chincha Alta, Chincha Baja, Pueblo Nuevo y Tambo de Mora
SECUENCIA DE CAMBIOS ESPERADOS EN LOS BENEFICIARIOS	
Selección	300 beneficiarios seleccionados para participar en el proyecto.
Capacitación	270 beneficiarios culminan capacitación en gestión para el emprendimiento.
Elaboración de planes	270 beneficiarios culminan sus planes de negocio satisfactoriamente
Concurso de planes	246 beneficiarios con planes de negocio evaluados para recibir capital semilla
Acceso a capital semilla	30 beneficiarios con planes de negocios ganadores de capital semilla de 5 700 soles
Asistencia técnica para la implementación de planes	30 beneficiarios ganadores que reciben acompañamiento en la implementación de sus planes de negocio.
	216 beneficiarios no ganadores, reciben asesoría en la implementación de sus planes de negocios.
Implementación de planes de negocios	30 beneficiarios ganadores implementan sus planes de negocios
Articulación comercial	01 pasantía nacional a negocios similares al de los emprendedores
	05 participación y organización en eventos de articulación comercial local, regional y nacional

Fuente: Ficha técnica del Proyecto proporcionado por Fondoempleo.

Elaboración: INTERSOCIAL.



1.1. Período de vida del proyecto.

Considerando, el convenio firmado entre FONDOEMPLEO con la IE, la fecha establecida para dar inicio al Proyecto, fue el 01 de abril de 2015, siendo 23 meses destinados a la ejecución del proyecto y un mes adicional para el cierre del mismo. La fecha de culminación programada, fue el 31 de marzo del 2017.

Según la documentación del proyecto la aprobación de contratación del equipo técnico fue aprobada el 13 de abril del 2015, motivo por el cual en el referido mes se dieron inicio a las coordinaciones para la ejecución de actividades. Asimismo, a partir de las entrevistas realizadas al equipo técnico, se afirma que se inició en la fecha acordada sin el desembolso de FONDOEMPLEO, puesto que este se retrasó por aspectos internos a la institución, aun así, la IE asumió los costos de honorarios y se articuló el apoyo de instituciones locales para dar inicio a la etapa de difusión y convocatoria.

A pesar de las limitaciones se ha respetado la fecha de culminación del Proyecto, finalizando con la entrega del informe final en marzo del presente año.

CUADRO 1.2: REGIÓN MADRE DE DIOS. EVALUACIÓN FINAL: FECHAS DE INICIO Y CIERRE DEL PROYECTO.

	Programado	Ejecutado
Fecha de inicio	01 de abril 2015	01 de abril 2015
Fecha de término	31 de marzo 2017	31 de marzo 2017
Duración en meses	24 meses	24 meses

Fuente: Informes, entrevista al Equipo Técnico.

1.2. Fase de focalización y selección de beneficiarios.

La ejecución de la focalización estuvo a cargo del equipo técnico de la IE con el apoyo logístico de los municipios distritales y se ha realizado en dos (2) fases:

- La primera etapa ha sido la focalización, que ha estado a cargo del equipo técnico. En esta etapa se contó con el apoyo logístico de los municipios distritales, brindando ambientes e información sobre asociaciones civiles. Esta etapa se ha desarrollado a nivel territorial, mediante grandes campañas de difusión y a nivel de focalización, en la cual se han llegado a lugares más alejados. Se ha identificado 532 emprendedores.
- La segunda etapa ha sido la selección de beneficiarios/as, siendo los criterios para la selección: mayores de 18 años; con residencia o ubicación del negocio en los distritos de intervención; con idea de negocio o negocio en marcha en los rubros propuestos (maderera, agroindustria y servicios turísticos); y preferentemente en situación de vulnerabilidad.
- Respecto a la selección de beneficiarios/as, estos han pasado por una etapa de inscripción basada en 4 herramientas fundamentales: i) ficha de inscripción, ii) ficha de trayectoria



empresadora, iii) test emprendedor, iv) visita domiciliaria; llegando a seleccionarse 414 personas de 300.

Respecto al criterio de residencia, el 100% de beneficiarios/as pertenecen a los cuatro (4) distritos de intervención (Laberinto, Tambopata, Inambari y Las Piedras); la gran mayoría se ubica en el distrito de Tambopata (61,3%).

1.3. Fase de capacitación en planes de negocios y planes de mejora.

Según el documento de formulación del Proyecto, el curso de capacitación estuvo a cargo la IE, quien se encargó de la contratación de capacitadores/as y asesores/as para los distintos módulos de capacitación. Los módulos se dividieron en: i) competencias blandas, ii) competencias específicas, iii) elaboración de planes de negocio/mejora. La metodología aplicada durante las capacitaciones fue, las metodologías de la OIT diferenciando entre aquellos con ideas de negocio y negocios en marcha para aplicar ISUN y MESUN respectivamente.

Como se detalla en el siguiente cuadro, las capacitaciones estuvieron dirigidas a los beneficiarios/as con ideas de negocio y negocio en marcha; según el documento del Proyecto los grandes temas abordados en cada módulo son los mismos para aquellas con ideas de negocio y negocios en marcha, solo en el módulo 3 para la elaboración de los planes existen diferencias marcadas. Respecto a la duración de cada módulo, el primero tuvo una duración de 20 horas, el módulo 2 de 08 horas, y el último módulo de 40 horas, adicionalmente a 125 horas de asesorías (5 sesiones de 2 horas por emprendedor/a).

CUADRO 1.3: REGIÓN MADRE DE DIOS. EVALUACIÓN FINAL: PLAN DE CAPACITACIÓN.

Unidad temáticas	Grupo de Ideas de Negocios (Horas)	Grupo de Negocios en Marcha (Horas)
Módulo 1: Competencias blandas (capacitación en desarrollo personal para el éxito empresarial)	20	20
Autoestima	05	05
Actitud motivada	05	05
Las zonas de desempeño vital	05	05
Creatividad	05	05
Módulo 2: Competencias específicas (capacitación en gerencia de negocios)	08	08
La inteligencia empresarial	01	01
El plan de reingeniería del negocio	02	02
Determinación del precio de venta de un producto o servicio	01	01
El plan de marketing	01	01
Gestión financiera del negocio	01	01
Técnicas administrativas para gestionar el negocio	01	01
Módulo 3: Capacitación y asesoría en la elaboración de planes de negocio/mejora	40	40
Introducción – emprendimiento negocios	10	-



Unidad temáticas	Grupo de Ideas de Negocios (Horas)	Grupo de Negocios en Marcha (Horas)
Identifica mercado y desarrolla un plan de mercadeo	06	-
Condiciones laborales	06	-
Calculando los costos y organizando el plan de financiamiento	06	-
El plan financiero	06	-
Evalúa la información y elabora un plan de acción para iniciar el negocio	06	-
Asesoría en la elaboración de planes de negocios	125	-
Diagnóstico	-	08
Compras	-	04
Existencia	-	04
Costos	-	08
Mercadeo	-	08
Planificación	-	04
Registros	-	04
Asesoría en la elaboración de planes de mejora	-	125

Fuente: Documento del Proyecto.

Para el desarrollo de las capacitaciones se distribuyó a los 414 participantes en 12 grupos que iniciaron en distintas fechas en el orden de los módulos se acomodó a la disponibilidad del capacitador y el ingreso del emprendedor/as. Respecto al aspecto geográfico, las capacitaciones se realizaron en distintos ambientes en la ciudad de Puerto Maldonado. Los profesores encargados de los respectivos módulos, son profesionales con experiencia en gestión de negocios y han sido principalmente de la región de Cusco.

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

La vinculación del Proyecto con los actores locales se ha concentrado particularmente en la difusión del proyecto y la gestión de apoyos logísticos: (i) solicitud de ambientes de capacitación a los municipios locales e (ii) invitación de profesionales de entidades públicas y privadas para su participación en calidad de jurados en el concurso de planes de negocios. Ello se detalla a continuación:

- *Municipios*: a partir de las entrevistas, se ha identificado que existen convenios formales entre la IE y los municipios de la provincia de Puerto Maldonado, como municipios distritales, el apoyo se expresa en la logística para el desarrollo de la difusión del proyecto como en la prestación de ambientes para la capacitación. Asimismo, ha brindado los permisos para la realización de ferias y la limpieza en la misma.
- *Invitados como jurado*: se han logrado hacer las alianzas estratégicas con otras instituciones para su participación como jurado evaluador, es así que se ha contado con la participación del Colegio de Ingeniero, Cámara de Comercio y la Dirección de la Producción.



2. ESTUDIO DE EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO.

2.1. Objetivos del Estudio

2.1.1. Objetivo General.

Evaluar la intervención del proyecto “EMPRENDIENDO PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL EN LA INDUSTRIA MADERERA, AGROINDUSTRIA Y SERVICIOS TURÍSTICOS” TAMBOPATA - MADRE DE DIOS”, al final de su proceso de ejecución.

2.1.2. Objetivos Específicos.

- OE1. 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.
- OE2. Evaluar los logros del Proyecto en el cumplimiento de los objetivos y resultados del mismo.
- OE3. Evaluar el nivel de sostenibilidad de la intervención, identificando los factores que aseguran y/o ponen en riesgo la continuidad de la propuesta.
- OE4. 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.

La metodología del estudio implicó la aplicación de encuestas a los/las beneficiarios/as del Proyecto mediante visitas a sus viviendas o negocios; asimismo, se realizaron entrevistas en profundidad al equipo técnico del Proyecto de C.E.C. Guamán Poma de Ayala, los/las consultores/as (asesores y capacitadores), a beneficiarios/as ganadores de capital semilla, beneficiarias/as no ganadores y a actores locales (Municipalidad Provincial de Puerto Maldonado). Complementariamente, se realizó la revisión documental del Proyecto.

La implementación del trabajo de campo tuvo una duración de cuatro semanas, iniciando el 11 de mayo y concluyendo el 8 de junio de 2017. Esta fase inicio con la capacitación del equipo encuestador, seguidamente se inició las visitas a los beneficiarios para la aplicación de entrevistas. Las entrevistas a los actores locales se realizaron del 12 al 14 de junio y culminó con la revisión y la consolidación de las encuestas aplicadas durante los últimos días del trabajo.

2.2.1. Encuesta a beneficiarios(as) del proyecto.

Metodológicamente, los beneficiarios(as) del Proyecto se configura como la población de estudio de la presente evaluación. Por otro lado, considerando la necesidad de contar con información representativa de los beneficiarios, se utiliza la encuesta y el muestreo estadístico como técnica para el recojo de información primaria de carácter cuantitativo.



2.2.1.1. Diseño muestral aplicado.

Fondoempleo propone una metodología basada en la construcción de muestras panel para la implementación de las encuestas al inicio y al final del proyecto¹. Por tal motivo, durante la evaluación se utiliza como muestra (en términos de diseño, distribución y selección) al conjunto de participantes seleccionados para la muestra del estudio de base, la cual presenta las siguientes características.

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.	300
Tamaño muestral estimado			169

Fuente: Producto 3: Plan de trabajo de la evaluación del Proyecto C14-31.

Elaboración: INTERSOCIAL.

Durante el estudio de Línea de Base se aplicaron un total de 180 encuestas. Considerando el requerimiento de aplicar la encuesta de salida a las mismas personas encuestadas en el estudio de base, se procedió a obtener sus datos de contacto de la encuesta de línea de base y del padrón de beneficiarios actualizado, ello con el fin de ubicarlos y aplicar las encuestas de salida. Sin embargo, en las salidas de trabajo campo se observó que algunos de ellos cambiaron de domicilios, cambiaron de número de celular, viajaron temporalmente fuera de la provincia y algunos rechazaron la encuesta por no haber participado de las capacitaciones, todo lo cual contribuyó a no aplicar la misma cantidad de encuestas que en el estudio de base.

Previo a la aplicación de las encuestas, se contactó con el jefe del Proyecto que indicó que el Proyecto ya no operaba y que los miembros del equipo técnico no se encontraban disponibles; limitando su apoyo a la entrega de información logística para la implementación de las encuestas (padrón de beneficiarios y datos de contacto de capacitadores y asesores). Así, se logró completar 157 encuestas válidas desde la segunda semana de mayo hasta la segunda de junio de 2017.

La presentación de resultados se realiza extrapolando las cifras de los reportes al total de beneficiarios meta del Proyecto, 300 participantes. Para ello se utiliza dos factores de expansión:

- Para beneficiarios con ideas de negocio : 1,0775862².
- Para beneficiarios con negocios en marcha : 4,2682927³.

¹ Es preciso señalar que, bajo este esquema, existe la posibilidad de que algunos de los participantes no sean ubicados por motivos de viaje, cambios de sus lugares de residencia, cambios de sus datos de contacto (celulares y correos). Esta situación se hará más frecuente en las zonas rurales donde las condiciones de comunicación y accesibilidad son más adversas.

² Resulta de dividir los 125 beneficiarios meta entre los 116 entrevistados.

³ Resulta de dividir los 175 beneficiarios meta entre los 41 entrevistados.



2.2.1.2. Sobre el trabajo de campo

a. Actividades preparatorias: Selección de encuestadores.

La convocatoria de encuestadores se realizó empleando la base de datos de encuestadores que han trabajado previamente con INTERSOCIAL en la zona de intervención o en provincias aledañas; asimismo, se realizó una convocatoria pública de encuestadores en la red social REDINFOR.

Para ello, se definió las características deseables de los encuestadores los cuales se habían definido previamente en el plan de trabajo de la evaluación, aprobado por Fondoempleo al inicio del proceso de evaluación. Así, el perfil que se buscaba en los encuestadores 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, trabajo social, comunicación) o empresariales (administración, contabilidad).
- Con alguna experiencia previa en aplicación de encuestas.
- Con residencia en la ciudad donde se realiza el estudio.
- Con disponibilidad para realizar trabajo de campo.

Posteriormente, con la revisión de CVs, se seleccionaron dos personas que cumplieran con el perfil requerido, con lo cual se articuló un equipo de 2 encuestadoras.

CUADRO 2.2: RELACIÓN DE ENCUESTADORAS PARTICIPANTES DEL TRABAJO DE CAMPO

N°	Nombres y apellidos	DNI	Procedencia	Formación
1	Evelyn Rivas Peña	47602818	Cusco	Antropología
2	Erika Suarez Ccalluchi	70159399	Tambopata	Ingeniería Forestal y Medio Ambiente

Fuente: Curriculum Vitae del equipo encuestador.

Elaboración: INTERSOCIAL.

b. Actividades preparatorias: Capacitación a encuestadores.

La capacitación del equipo de encuestadoras se realizó entre el día 11 de MAYO, bajo la responsabilidad del Ing. Raúl Ruíz (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 2.3: CONTENIDO DE LOS CUATRO MÓDULOS

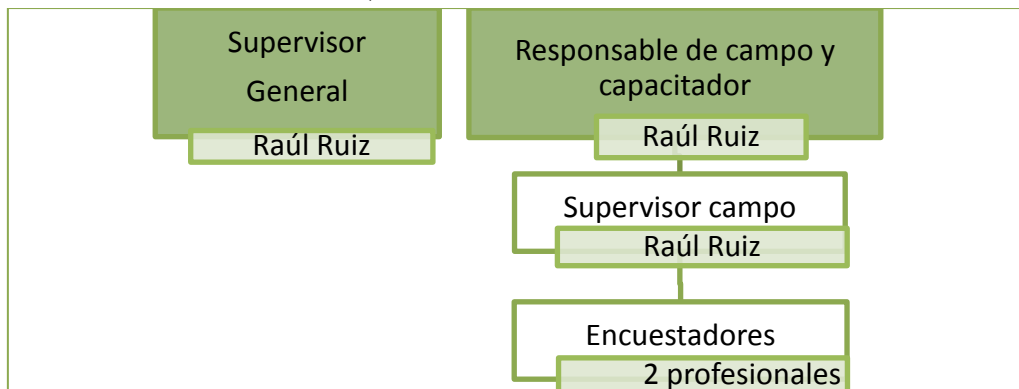
Características	Descripción
Módulo I. Cuestiones generales del estudio	Aspectos básicos del Proyecto. Objetivos del estudio. Zona de estudio Población en estudio Metodología del estudio (recojo de información). Cronograma de trabajo.
Módulo II. Aspectos generales del encuestador	La encuesta. Contenido de una encuesta (tipos de pregunta y de respuesta). El encuestador y sus roles. Habilidades clave para aplicar una encuesta. Errores comunes en la aplicación de encuestas
Módulo III. Revisión detallada del cuestionario FSEL-L3	Cuestiones generales de la encuesta. Revisión de preguntas del formato A: Datos generales del beneficiario Revisión de preguntas del formato B: Educación y capacitación para el trabajo Revisión de preguntas del formato C: Condición de actividad Revisión de preguntas del formato D: Ocupación principal Revisión de preguntas del formato E: Desempleo e inactividad Revisión de preguntas del formato F: Sobre el negocio Revisión de preguntas del formato G: Gestión empresarial Revisión de preguntas del formato H: Ingresos Revisión de preguntas del formato I: Articulación comercial Revisión de preguntas del formato J: Financiamiento Revisión de preguntas del formato K: Acerca de la participación en el Proyecto Revisión de preguntas del formato L: Satisfacción del beneficiario con el Proyecto Revisión de preguntas de formato M: Sobre la aplicación de la encuesta.
Módulo IV. Aplicación de prueba del cuestionario FSEL-L3	Aplicación de cuestionario FSEL-L3 entre encuestadores Revisión de encuestas aplicadas. Identificación y discusión de errores en la aplicación.

Fuente: Producto 3: Plan de trabajo de la evaluación del Proyecto C14-31.

Elaboración: INTERSOCIAL.

c. Trabajo de campo: Aplicación de encuestas en campo.

El equipo de campo estuvo conformado por un total de 3 personas, las cuales han cumplido cargos y responsabilidades diferentes, su participación puede observarse en el siguiente gráfico

**CUADRO 2.4: ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DE CAMPO.**

Fuente: INTERSOCIAL.
Elaboración: INTERSOCIAL.

La aplicación de las encuestas se realizó del 11 de mayo al 8 de junio del 2017, obteniendo un total 157 encuestas válidas, las mismas que fueron debidamente revisadas por el supervisor de campo y como resultado de ello se realizaron la sistematización de las mismas.

CUADRO 2.5: RECUENTO DE ENCUESTAS APLICADAS SEGÚN DISTRITO.

Distritos	Mujer	Hombre	Total
INAMBARI	14	13	27
LABERINTO	1	0	1
LAS PIEDRAS	1	1	2
TAMBOPATA	70	57	127
Total general	86	71	157

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Feb. 2016 - Jun. 2017.
Elaboración: INTERSOCIAL..

2.2.1.3. Periodo de referencia del cuestionario.

El cuestionario emplea como referencia temporal al momento o periodo (semana, mes o meses) previo a la aplicación de la encuesta al beneficiario.

En los casos donde se pregunta sobre una situación (por ejemplo, condición de actividad), el momento de referencia es la semana previa a la fecha de la encuesta (Por ejemplo, si se encuestó el 3 de junio de 2017, entonces se consulta sobre la semana del 22 al 28 de mayo de 2017).

En caso que se pregunte por un flujo (por ejemplo, las ventas), el periodo de referencia corresponde a los últimos 12 meses previos a la fecha de encuesta (Por ejemplo, si se encuestó el 3 de junio de 2017, entonces se consulta sobre el periodo de junio de 2016 a mayo de 2017).

Considerando que las encuestas se realizaron del 11 de mayo al 8 de junio del 2017, los periodos de referencia que se emplearán son la semana del 22 al 28 de mayo de 2017 y el periodo de junio de 2016 a mayo de 2017.



2.2.2. Entrevistas en profundidad.

Como herramienta complementaria a la encuesta, se aplicaron entrevistas en profundidad a los actores vinculados con el Proyecto. Como resultado de ello, se realizaron 4 entrevistas a beneficiarias del proyecto, 2 entrevistas al equipo técnico del Proyecto (jefe del proyecto y especialista) por parte de la institución ejecutora; a 7 consultores/as y asesores/as (facilitadora en gestión de negocio, asesora de revisión de planes y asesora de implementación de planes), y a 2 actores/as locales (representante de la Municipalidad Provincial de Puerto Maldonado).

CUADRO 2.6: RELACIÓN DE ENTREVISTAS REALIZADAS.

Actor	Entrevistado	Fecha de entrevista
Equipo técnico del Proyecto	Jefe de proyecto: Mario Huamán	13/06/2017
	Especialista: Juan Carlos Nina	13/06/2017
Capacitadores	Michael Candia	15/06/2017
	Rodrigo Manrique	09/06/2017
	Julio Espejo	19/06/2017
	Jorge Gutierrez	13/06/2017
Asesores/as	Paul Goyzueta	12/06/2017
	Erika Suárez	13/06/2017
	Margot Sairitupac	12/06/2017
Aliados	Subgerencia MYPES: Nelly Valero	12/06/2017
	Oficina de Cooperación técnica: Magno Huaylinos	13/06/2017
Beneficiarios/as	Con capital semilla: Martha Montoya	12/06/2017
	Con capital semilla: Harold Rodríguez	13/06/2017
	Sin capital semilla: Evelyn Báez	12/06/2017
	Sin capital semilla: Jairo Paravecino	13/06/2017

Fuente: Entrevistas a actores/as locales, junio 2017.

Elaboración: INTERSOCIAL.

Las entrevistas fueron diseñadas para recoger información cualitativa que permita dar un mejor entendimiento de los hallazgos que proporcionase la encuesta, del proceso de implementación del proyecto y de los logros alcanzados.

El proceso de implementación del Proyecto (organización del equipo técnico, ejecución de actividades, gestión de recursos) fueron abordados primordialmente con el equipo técnico del Proyecto y los consultores contratados. Asimismo, se abordaron los logros alcanzados y los elementos de sostenibilidad del Proyecto.

Los logros del Proyecto y los cambios que generó en los beneficiarios y sus negocios fue el tema relevante en las entrevistas dirigidas a los beneficiarios(as). Así como abordar su problemática en relación a sus iniciativas de emprendimiento.

Las entrevistas a las entidades indagaron sobre cuestiones del contexto y la coordinación con el Proyecto, todo ello orientado al análisis de la relevancia y coherencia del proyecto (en relación a la problemática del público objetivo), y al análisis de los factores de sostenibilidad del mismo.



En la sección de anexos del presente informe pueden observarse las guías de entrevistas y las ideas principales recogidas con cada actor entrevistado.

2.2.3. 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).
- Estudio de base del Proyecto.
- Informes técnicos mensuales.
- Informes de Cierre.
- Información estadística del INEI.

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 1 de abril de 2015 al 31 de abril de 2017.



3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

3.1. Características básicas de los beneficiarios(as).

En la población beneficiaria del proyecto, 300 varones y mujeres, se observa una presencia ligeramente mayoritaria de mujeres, 53,9% son mujeres y 46,1% son varones. En general, se observa que los beneficiarios son adultos de mediana edad, la edad promedio es de 40,6 años; apenas el 10,8% tiene entre 18 y 24 años.

CUADRO 3.1: REGIÓN MADRE DE DIOS. LÍNEA DE BASE: INDICADORES PERSONALES DE LOS BENEFICIARIOS, A OCTUBRE 2015.

(NÚMERO Y PORCENTAJE)

Indicador	Nº	%
Sexo		
Mujeres	162	53,9
Hombre	138	46,1
Total (%)	300	100,0
Edad (Promedio)^{1/}		
Promedio (Desviación estándar)	40,6 (13,2)	
Rangos de edades (años)		
18-24	32	10,8
25-29	40	13,2
30 a más	228	75,9
Total (%)	300	100,0
Lengua materna		
Beneficiarios cuya lengua materna es diferente al castellano	87	29,0

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

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Febrero 2016.

Elaboración: INTERSOCIAL.

El nivel educativo de los beneficiarios puede considerarse como medio-alto, pues poco más de la mitad cuenta con educación superior completa o incompleta (49,4%), el 19,2% cuenta con educación básica y el 4,2% cuenta con formación ocupacional. El grupo más importante lo constituyen aquellos con estudios no universitarios completos (20,4%), seguidos por el nivel secundaria completa (19,8%).

CUADRO 3.2: REGIÓN MADRE DE DIOS. LÍNEA DE BASE: NIVEL EDUCATIVO DE LOS BENEFICIARIOS, A OCTUBRE 2015.

(NÚMERO Y PORCENTAJE)

Nivel de educación	Nº	%
Sin nivel /inicial	0	0,0
Primaria incompleta	9	2,9
Primaria	14	4,5
Secundaria incompleta	59	19,8
Secundaria	58	19,2
Opción ocupacional (CETPRO) incompleta	1	0,3
Opción ocupacional (CETPRO) completa	12	3,9
Superior no universitaria incompleta	5	1,8
Superior no universitaria completa	38	12,7
Superior universitaria incompleta	44	14,5
Superior universitaria completa	61	20,4
Total	300	100,0

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Febrero 2016.

Elaboración: INTERSOCIAL.



3.1.1. Preparación para el trabajo.

Se observa que los beneficiarios han reducido su nivel de incursión en cursos cortos, de un 12,3% antes del Proyecto a un 4,6% durante el periodo del Proyecto. En este aspecto, los cursos realizados durante el Proyecto, han sido principalmente los vinculados a textil y confección (38,4%); otros (30,7%) como repostería, cosmetología, marketing, y; negocios, administración y comercio (15,5%).

CUADRO 3.3: REGIÓN MADRE DE DIOS. EVALUACIÓN FINAL: INDICADORES EDUCATIVOS DE BENEFICIARIOS, A MAYO 2017. (NÚMERO Y PORCENTAJE)

Beneficiarios con estudios de corta duración	Línea de Base		Evaluación Final	
	Nº	%	Nº	%
Jóvenes que realizaron cursos de corta duración en los últimos años				
% de jóvenes que realizó cursos	37	12,3	14	4,6
Relación de cursos que llevaron				
Textil y confección	Sin información		5	38,4%
Negocios, administración y comercio	Sin información		2	15,5%
Hostelería y turismo	Sin información		1	7,7%
Servicios sociales y asistenciales	Sin información		1	7,7%
Otros	Sin información		4	30,7%
Total	37	100%	14	100,0%

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Feb. 2016 - Jun. 2017.

Elaboración: INTERSOCIAL.

3.1.2. Condición de actividad de los beneficiarios/as.

En relación a la condición de actividad de los beneficiarios/as, la mayoría se caracterizan por estar ocupados en alguna actividad económica, sin embargo, se evidencia una ligera disminución (de un 97,4% a un 90,3%) en la tasa de ocupación, acentuándose en las mujeres, en la cual la tasa de ocupación pasa de un 97,6% a un 86,2%. Asimismo, se percibe que el grupo de inactivos, en la etapa final del proyecto está conformado en su totalidad por mujeres (11,2% del total de mujeres), ello vinculado a que no pueden o no están interesadas en tener una actividad remunerada, caracterizándose por ser amas de casa, etc.

La mayor cantidad de beneficiarios/as del Proyecto cuentan con educación superior universitaria completa/incompleta, en efecto se percibe que el 85,2% de este grupo se encuentran ocupados, y el 93,8% de beneficiarios/as con educación no universitarias se encuentran en la misma condición laboral. Como se observa el grupo con mayor instrucción educativa, tiene mayor porcentaje de desocupación, aun así, está contradicción podría vincularse que quienes tienen mayor estudio también tienen mayor resistencia económica al desempleo, continuando con la búsqueda de empleo por periodos largos o resistiéndose a aceptar el subempleo.

**CUADRO 3.4: REGIÓN MADRE DE DIOS. EVALUACIÓN FINAL: CONDICIÓN DE ACTIVIDAD, A MAYO 2017.
(NÚMERO Y PORCENTAJE)**

Condición de actividad	Línea de Base		Evaluación Final	
	Nº	%	Nº	%
Total jóvenes				
Ocupado	292	97,4	271	90,3%
Desocupado	6	2,0	6	2,2%
Inactivo	2	0,7	23	7,5%
Total	300	100,0	300	100,0%
Por sexo				
Mujeres ocupadas	158	97,6	140	86,2%
Hombres ocupados	134	97,2	131	95,3%
Por rangos de edad				
De 18 a 24 ocupados	30	91,0	17	57,1%
De 25 a 29 ocupados	39	97,5	41	97,4%
De 30 a más ocupados	224	98,3	213	93,4%
Nivel educativo de ocupados				
Primaria	Sin información		16	71,5%
Secundaria	Sin información		111	96,3%
Opción ocupacional (CETPRO)	Sin información		14	92,8%
Superior no universitaria	Sin información		49	93,8%
Superior Universitaria	Sin información		80	85,2%

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Feb. 2016 - Jun. 2017.

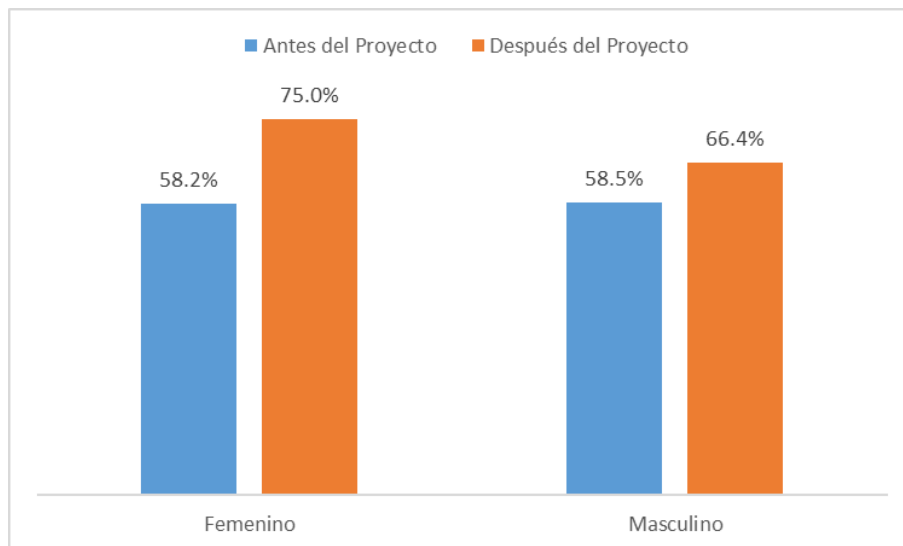
Elaboración: INTERSOCIAL.

3.1.3. Caracterización de negocios.

3.1.3.1. Tenencia de negocio

En cuanto a la implementación de negocios, se observa cierto nivel de cambio, pues existen más beneficiarias con negocios propios, pasando de un 58.2% (94) antes del Proyecto a un 75% (122) al final del mismo. En este punto, las mujeres muestran un leve mejor desempeño, mientras que los varones con negocios aumentaron de un 58,5% (81) a 66,4% (91). Cabe señalar, que algunas mujeres participantes del Proyecto, se han visto en la necesidad de dejar sus negocios por hacerse cargo del hogar o concluir sus estudios superiores.

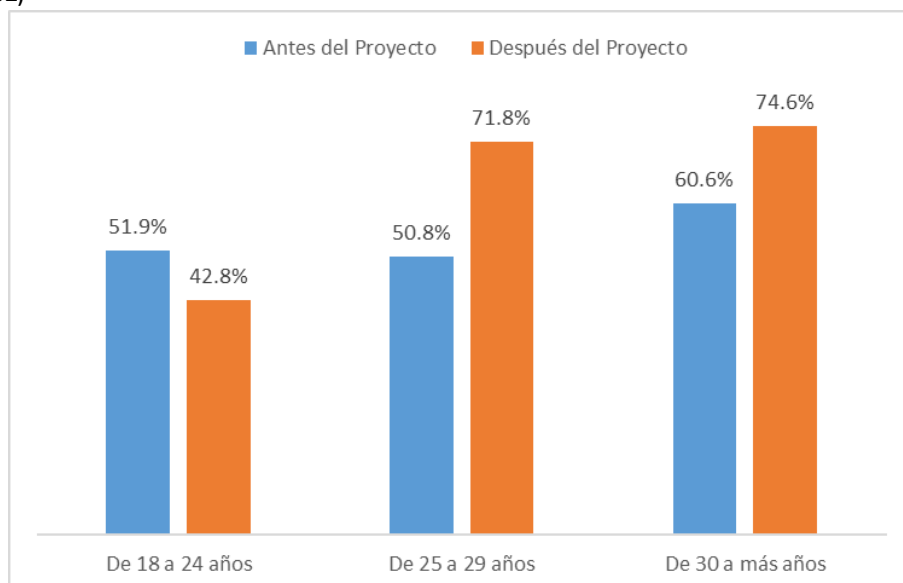
GRÁFICO 3-1: REGIÓN MADRE DE DIOS. EVALUACIÓN FINAL: BENEFICIARIOS/AS CON NEGOCIOS SEGÚN SEXO, A MAYO 2017. (PORCENTAJE)



Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Feb. 2016 - Jun. 2017.
Elaboración: INTERSOCIAL.

Respecto a los grupos de edades, la tasa de beneficiarios/as de 30 años a más continúan siendo el grupo más importante con negocios, inclusive han mejorado, pues han pasado de un 60,6% a un 74,6%. Asimismo, se evidencia que en el grupo de 18 a 24 años las cifras han mejorado considerablemente pasando de un 50,8% a un 71,8%. Según la información recogida en las entrevistas, los/las jóvenes de 18 a 24 años han mostrado a lo largo del Proyecto aptitudes emprendedoras. Por un lado, su formación universitaria en áreas de ciencias empresariales, les ha permitido fortalecer lo aprendido en las capacitaciones y plasmarlo en la ejecución de sus ideas de negocio o negocios en marcha; por otro lado, aunque suene contradictorio el grupo de jóvenes busca resultados inmediatos por ende en la búsqueda de empleo dependiente.

GRÁFICO 3-2: REGIÓN MADRE DE DIOS. EVALUACIÓN FINAL: BENEFICIARIOS/AS CON NEGOCIOS SEGÚN EDADES, A MAYO 2017. (PORCENTAJE)

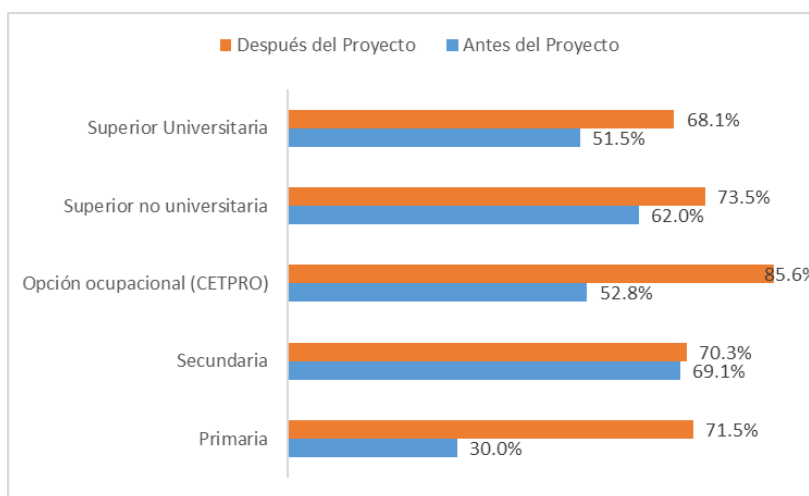


Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Feb. 2016 - Jun. 2017.
Elaboración: INTERSOCIAL.



Según niveles educativos, se percibe que la tasa de beneficiarios con negocios ha aumentado en todos los niveles educativos, siendo los beneficiarios con menores niveles educativos quienes han presentado un mejor desempeño respecto a la realización o mantenimiento de negocios. Así, se observa que la tasa de tenencia de negocios ha aumentado en 71,5,4% en aquellos con educación primaria, en 70,3% con educación secundaria y en 85,6% con educación ocupacional en CETPRO. En estos últimos grupos, pareciera que las limitaciones que se les ha presentado para acceder a una educación superior, ha sido una fortaleza a la vez para emprender un negocio y sobre todo adquirir conocimientos como el brindado durante las capacitaciones.

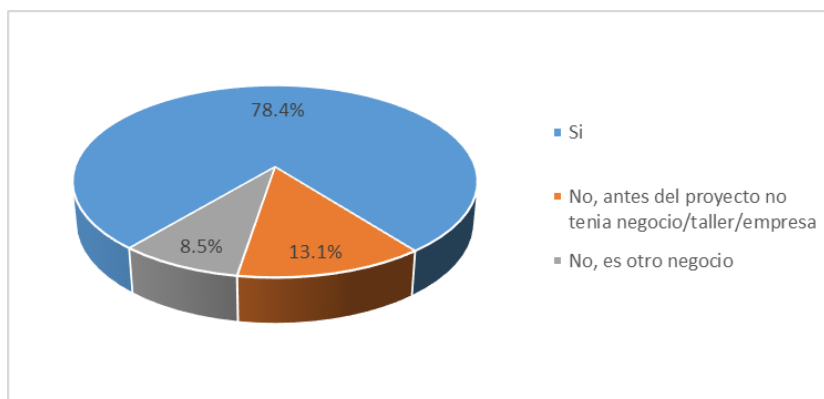
GRÁFICO 3-3: REGIÓN MADRE DE DIOS. EVALUACIÓN FINAL: BENEFICIARIOS/AS CON NEGOCIOS SEGÚN NIVEL EDUCATIVO, A MAYO 2017. (PORCENTAJE)



Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Feb. 2016 - Jun. 2017.
Elaboración: INTERSOCIAL.

A partir del siguiente gráfico, se puede apreciar que el 21,6% (46 negocios) de negocios han sido creados durante el Proyecto, es decir, de los 213 negocios identificados, el 13,1% ingresó al Proyecto con idea de negocio y pudo implementarlo en el transcurso, y el otro 8,5% de beneficiarios/as inscribió su negocio a su ingreso en el Proyecto, el mismo que en el intervalo de las capacitaciones y asesorías fue cambiado por motivos de rentabilidad, clientes o nuevos mercados.

GRÁFICO 3-4: REGIÓN MADRE DE DIOS. EVALUACIÓN FINAL: BENEFICIARIOS/AS CON NEGOCIOS CREADOS DURANTE EL PROYECTO, A MAYO 2017. (PORCENTAJE)



Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Feb. 2016 - Jun. 2017.
Elaboración: INTERSOCIAL.



En términos generales, para determinar los beneficiarios/as que han creado sus negocios antes, durante y después del Proyecto, es preciso referir que, según las bases del proyecto y la información de la línea de base, fueron 175 beneficiarios/as los que ingresaron con negocios en marcha y 125 con ideas de negocio. De los cuales, a partir de los resultados de la evaluación final se identifica que 185 beneficiarios/as ya tenían negocios cuando se inscribieron al negocio (167 mantuvieron el mismo giro de negocio y 18 lo cambiaron).

Complementariamente a lo referido, los negocios creados durante el Proyecto suman un total de 46 negocios: 18 beneficiarios/as que ingresaron con negocios en marcha pero que cambiaron su giro de su negocio y 28 beneficiarios/as con ideas de negocio que lograron implementar su negocio por primera vez.

Por estos motivos, se observa cambios en la tasa de tenencia de negocios, pasando de un 58,3% (175 beneficiarios/as con negocio) antes del Proyecto a un 71% (213 beneficiarios/as con negocios) al final del mismo.

CUADRO 3.5: REGIÓN MADRE DE DIOS. EVALUACIÓN FINAL: BENEFICIARIOS/AS CON NEGOCIOS CREADOS ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DEL PROYECTO, A MAYO 2017. (NÚMERO)

Indicador	Evaluación Final
Antes del Proyecto	167
Durante el Proyecto	46
Después del Proyecto	0
Total de negocios	213

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Jun. 2017.

Elaboración: INTERSOCIAL

3.1.3.2. Giro, antigüedad y propiedad de los negocios.

Los giros de negocios han sido principalmente: Industrias manufactureras (39,1%), comercio (21%), hoteles y restaurantes (17,6%). Como se puede apreciar en el cuadro, la dinámica ha presentado mejoras en el sector de industrias manufactureras, pues han incrementado su participación en el universo de negocios.

Por tratarse del manejo en su mayoría de los mismos negocios, la edad promedio de estos se han mantenido ligeramente de 57,9 meses a 56,4 meses de antigüedad. Sobre este punto, se sabe que solo el 5,5% de negocios se creó en los últimos seis meses. Además, la propiedad del negocio, se expresa en el 60,6% de negocios que se encuentran bajo la propiedad del beneficiario, a diferencia de la información brindada antes del Proyecto donde existía un 76,9% en esta modalidad, pero que para la evaluación final se expresa que los/las beneficiarios/as han optado por buscar alianzas para la creación de sus negocios.

**CUADRO 3.6: REGIÓN MADRE DE DIOS. EVALUACIÓN FINAL: CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIO, A MAYO 2017. (NÚMERO Y PORCENTAJE)**

Indicador	Línea de Base		Evaluación Final	
	Nº	%	Nº	%
Giro del negocio				
Industrias manufactureras	57	32,7	83	39,1
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres do	47	26,9	45	21,1
Hoteles y restaurantes	30	17,3	38	17,6
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	17	9,6	20	9,6
Servicios sociales y de salud	10	5,8	0	0,0
Pesca	0	0,0	8	3,5
Otras actividades de servicios comunitarios sociales y personales	13	7,7	19	9,0
Total de beneficiarios con negocios	175	100,0	213	100,0
Años de antigüedad del negocio (Promedio) 1/				
Meses	57,9 (63,2)		56,4 (55,6)	
Rangos de años de antigüedad del negocio				
Hasta 6 meses	3	2,0	12	5,5%
De 7 a 12 meses	13	7,8	15	7,0%
De 13 a 24 meses	37	21,6	40	18,6%
De 2 a 10 años	98	56,9	127	59,8%
Más de 10 años	20	11,8	19	9,0%
Total (%)	172	100,0	213	100,0
Propiedad del negocio. 2/				
Soy el único dueño	135	76,9	28	60,6%
Tengo socios familiares	37	21,2	14	30,2%
Tengo socios que no son familiares	3	1,9	4	9,3%
Total	175	100,0	46	100,0%

1/ La cifra entre paréntesis indica la desviación estándar

2/ En la evaluación final, corresponde a negocios creados durante el proyecto

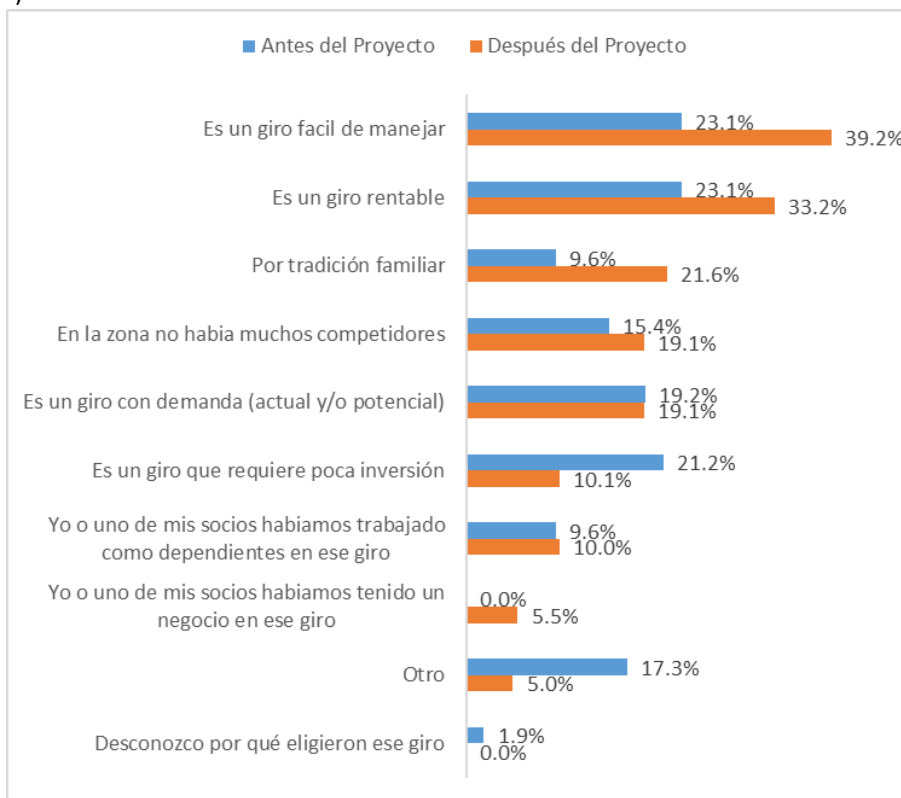
Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Feb. 2016 - Jun. 2017.

Elaboración: INTERSOCIAL.

La motivación principal para ser empresarios es el fácil manejo (23,1% a 39,2%) que se mantiene en la línea de base y en la evaluación final; además, es relevante el aumento de la elección del giro por rentabilidad y tradición familiar, lo cual contribuye a pensar que los beneficiarios toman en cuenta criterios objetivos de mercado para elegir sus negocios y sus propias capacidades para la conducción del negocio.



GRÁFICO 3-5: REGIÓN MADRE DE DIOS. EVALUACIÓN FINAL: MOTIVOS POR LOS CUAL DECIDIÓ EL GIRO DE NEGOCIO, A MAYO 2017. (PORCENTAJE)



Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Feb. 2016 - Jun. 2017.

Elaboración: INTERSOCIAL.

3.1.3.3. Gestión de los negocios.

La gestión de los negocios ha mejorado, observándose que el nivel de formalidad se ha incrementado, ahora el 73,8% tiene RUC frente al 63,5% al inicio del Proyecto. Asimismo, en otros aspectos de formalidad como la tenencia de licencia de funcionamiento y la declaración ante la SUNAT, presenta alguna mejora.

La gestión interna también ha mejorado aunque de manera menos intensa. Se observa que ahora un 7,5% de negocios cuenta con cuentas bancarias; un 13% emplea los correos electrónicos, sin embargo, el uso de correo electrónico a disminuido de un 3,8% a un 3%.

Respecto a la ubicación del negocio, la situación se mantiene similar al inicio del Proyecto, el 73,3% funcionan en talleres o locales dentro de la vivienda, el 11,1% funciona en locales independientes a la vivienda y el 6% en puestos de mercado.

La importancia de emitir boletas garantiza la posesión de los bienes adquiridos y los reclamos posteriores de los clientes, como el registro de los vendedores. En ese sentido, la situación se encuentra en proceso de consolidación, pues el 85,1% de beneficiarios/as asegura entregar siempre boletas de venta, mientras que el 14,2% sólo cuando el cliente lo pide, y el 0,7% restante nunca hace entrega del comprobante.

**CUADRO 3.7: REGIÓN MADRE DE DIOS. EVALUACIÓN FINAL: INDICADORES DE GESTIÓN DEL NEGOCIO, A MAYO 2017. (NÚMERO Y PORCENTAJE)**

Indicador	Línea de Base		Evaluación Final	
	Nº	%	N ^a	%
Razón Social del Negocio. 1/.				
RUC	111	63,5	157	73,8%
Minuta de Constitución	10	5,8	15	7,0%
Inscripción en SUNARP	7	3,8	21	10,0%
Libros contables	10	5,8	31	14,6%
Planilla de personal	3	1,9	9	4,0%
Licencia de funcionamiento	20	11,5	68	32,1%
Declaración Anual ante SUNAT	10	5,8	21	10,0%
Inscripción en REMYPE	3	1,9	20	9,5%
Cuenta bancaria	10	5,8	16	7,5%
Cuenta de correo electrónico	20	11,5	28	13,0%
Página web	7	3,8	6	3,0%
Total de beneficiarios/as con negocios	175	100,0	213	100,0
Lugar de operación del negocio				
Taller o local comercial dentro de la vivienda	118	67,3	156	73,3%
Local en un establecimiento diferente a la vivienda	37	21,2	24	11,1%
En la vía pública, sin puesto fijo	3	1,9	3	1,5%
En la vía pública, puesto fijo	0	0,0	6	3,0%
Puesto fijo/improvisado en mercado de abastos	7	3,8	13	6,0%
Otro	10	5,8	11	5,0%
Total de beneficiarios/as con negocios	175	100,0	213	100,0
Beneficiarios con negocio que emite boletas				
Sí, siempre	64	57,6	135	85,1%
Sólo cuando el cliente lo pedía	47	42,4	23	14,2%
Nunca	0	0,0	1	0,7%
Total de beneficiarios/as con negocios que tienen RUC	111	100,0	158	100,0

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Feb. 2016 - Jun. 2017.

1/ Respuesta Múltiple

Elaboración: INTERSOCIAL

Un cambio favorable en la gestión del negocio está vinculado con el uso de registros de compras. Antes del Proyecto, el 80,8% hacía uso de este instrumento de gestión; sin embargo, ahora lo hace el 96,0% de los negocios; y su utilidad radica en saber la ganancia del negocio (63,5%) y saber cuánto ingresa al negocio (24,3%). En tanto control de los egresos, el cambio también es favorable pasando de un 80,7% a un 96,9%; aunque este registro se hace en un cuaderno de apuntes (86,5) y en un registro formal como los libros contables, que solo el 12,4% lo realiza. La motivación principal para el uso de estos instrumentos de gestión es la concientización de los emprendedores/as sobre su utilidad en cuanto calcular sus ganancias.

**CUADRO 3.8: REGIÓN MADRE DE DIOS. EVALUACIÓN FINAL: ORGANIZACIÓN DEL NEGOCIO, A MAYO 2017. (NÚMERO Y PORCENTAJE)**

	Línea de Base		Evaluación Final	
	Nº	%	Nª	%
Control de tus ingresos o ventas				
Sí, siempre	60	34,6	162	75,9%
Sólo a veces	81	46,2	41	19,1%
No, nunca	34	19,2	11	5,0%
Total	175	100,0	213	100,0%
Utilidad de registro de ventas				
Para saber la ganancia de mi negocio	91	64,3	128	63,5%
Para saber cuánto ingresaba a mi negocio	30	21,4	49	24,3%
Tenía un control, pero no lo usaba	13	9,5	19	9,5%
No registraba las ventas	7	4,8	0	0,0
Otros	0	0,0	5	2,7%
Total	141	100,0	202	100,0
Control de tus egresos o compras				
Sí, siempre	64	36,5	154	72,3%
Sólo a veces	77	44,2	53	24,6%
No, nunca	34	19,2	6	3,0%
Total	175	100,0	213	100,0%
Forma de los registros				
En un cuaderno, folder, similar	118	83,3	179	86,5%
En apuntes sueltos	13	9,5	2	1,0%
En libros contables	10	7,1	26	12,4%
Total	141	100,0	207	100,0

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Feb. 2016 - Jun. 2017.

Elaboración: INTERSOCIAL

3.1.3.4. Ventas y ganancias⁴ de los negocios.

Analizando exclusivamente a los/las beneficiarios/as con negocios, vemos que el nivel de ventas mensuales promedio ascendió a S/. 6643,09. Esta situación se presenta de manera recurrente en todos los giros de negocios.

Cabe señalar que el aumento en el valor promedio de las ventas obedece a dos posibles motivos: (i) los negocios creados (64) han generado montos de venta mayores al de los negocios existentes, haciendo que el promedio global aumente, y/o (ii) los negocios creados antes del proyecto han mejorado sus ventas, con la aplicación de nuevas estrategias de marketing.

Asimismo, las ganancias mensuales promedio han tenido una trayectoria similar pues se han incrementado a S/31200,15 ello probablemente a las mejoras de la gestión de los negocios.

⁴ 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.

**CUADRO 3.9: REGIÓN MADRE DE DIOS. EVALUACIÓN FINAL: INDICADORES ECONÓMICOS DE LOS NEGOCIOS, A MAYO 2017.**

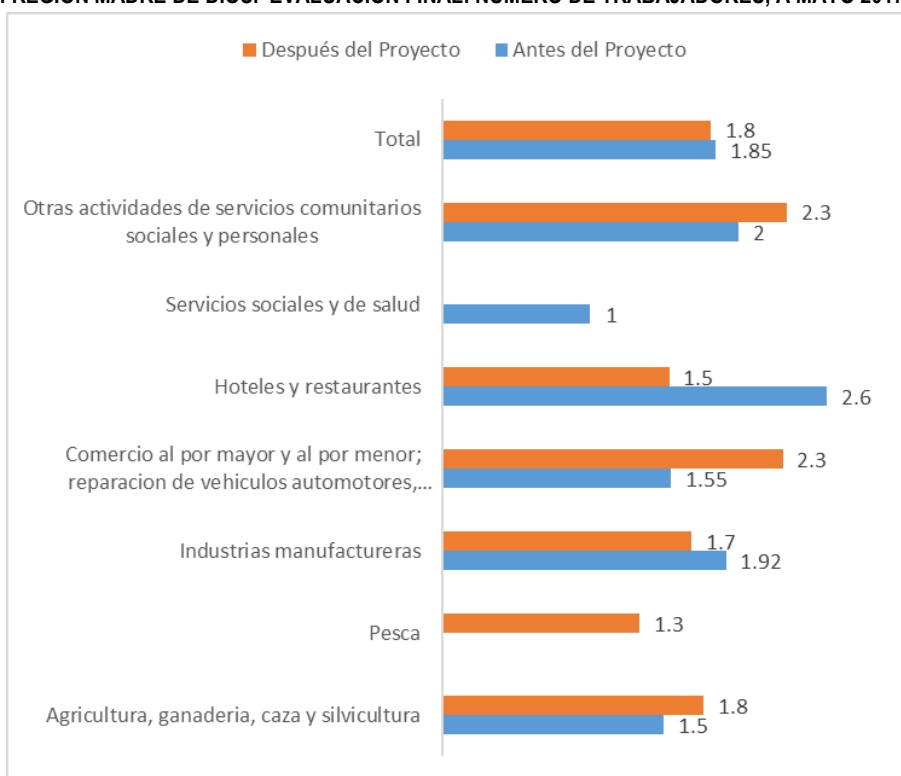
Indicador	Unidad de medida	Línea de Base	Evaluación Final
Promedio de ventas anuales (S./año)			
Monto de venta anual	S./año	52 182,9 (85 398,6)	79 717,06 (119 172,45)
Promedio de ventas mensuales (S./mes)			
Monto de venta mensual	S./mes	4 348,6 (7 116,6)	6 643,09 (9 931,04)
Promedio de ganancias anuales (S./año)			
Monto de ganancia anual	S./año	25 436,6 (41 676,0)	31 200,15 (54 126,86)
Promedio de ganancias mensuales (S./mes)			
Monto de ganancia mensual	S./mes	2 119,7 (3 473,0)	2 600,01 (4 510,57)

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Feb. 2016 - Jun. 2017.

Elaboración: INTERSOCIAL

3.1.3.5. Trabajadores en los negocios.

Un punto importante positivo tiene que ver con la posibilidad de generar empleo a terceros; sin embargo, sobre este punto no se observa cambios significativos, pues los negocios en funcionamiento aún siguen generando alrededor de 1.85 puestos de trabajo. Sin embargo, a nivel sectorial, la situación cambia, pues los negocios en el sector comercial sí han mejorado pues generan 2.3 puestos de trabajo adicionales que al inicio del Proyecto; mientras que en el sector hoteles y restaurantes ha sucedido lo contrario.

GRÁFICO 3-6: REGIÓN MADRE DE DIOS. EVALUACIÓN FINAL: NUMERO DE TRABAJADORES, A MAYO 2017.

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Feb. 2016 - Jun. 2017.

Elaboración: INTERSOCIAL



Se observa que tanto los negocios con trabajadores eventuales se han incrementado ligeramente mientras que los permanentes han disminuido. Por otro lado, se observa que el empleo familiar remunerado ha aumentado de 1.1 a 1.2 trabajadores por negocio.

En lo que respecta al financiamiento de los negocios, se observa que la importancia de los recursos propios se mantiene (98,0%), seguida de un 29,2% obtenida de préstamos del sistema financiero (bancos y cajas).

CUADRO 3.10: REGIÓN MADRE DE DIOS. EVALUACIÓN FINAL: VINCULACIÓN DEL NEGOCIO CON EL MERCADO DE FACTORES, A MAYO 2017.

Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
Contratación de trabajadores		
Negocio con trabajadores	108	122
Promedio de trabajadores	1,8 (1)	1,8 (1,4)
Contratación de trabajadores eventuales		
Negocio con trabajadores eventuales	71	72
Promedio de trabajadores eventuales (1/).	0,4 (4)	1,4 (1,0)
Contratación de trabajadores permanentes		
Negocio con trabajadores permanentes	71	78
Promedio de trabajadores permanentes (1/).	1,6 (0,8)	1,5 (0,9)
Contratación de trabajadores familiares remunerados		
Negocio con trabajadores familiares remunerados	50	49
Promedio de trabajadores familiares remunerados (1/).	1,1 (0,3)	1,2 (0,4)
Contratación de trabajadores familiares No Remunerados		
Negocio con trabajadores familiares No Remunerados	50	53
Promedio de trabajadores familiares No Remunerados	1,6 (0,6)	1,3 (0,4)
Contratación de trabajadores no familiares		
Negocio con trabajadores no familiares	40	59
Promedio de trabajadores no familiares (1/).	1,7 (0,8)	1,6 (1,0)
Promedio de ventas anuales por trabajador (S./año/trabajador)		
Monto de venta por trabajador	37 435,72	60 413,63
Forma de financiamiento del negocio.		
Recursos Propios	92,3%	98,0%
Recursos de familiares / amigos	13,5%	6,5%
Préstamo de proveedores	0,0%	0,0%
Préstamo de Clientes	1,9%	0,0%
Préstamo de Bancos	13,5%	8,4%
Préstamo de Cajas Munic. / Rurales	7,7%	29,2%
Préstamo de ONG	0,0%	0,0%
Otros	1,9%	0,0%
Total	100,0%	100,0%

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

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Feb. 2016 - Jun. 2017.

Elaboración: INTERSOCIAL.



3.1.3.6. Vinculación con el mercado de bienes.

En cuanto a los clientes, se observa que la importancia de los consumidores individuales aún continúa teniendo la mayor importancia pues más del 78,9% de negocios tiene este tipo de clientes. Sin embargo, se evidencia un aumento de clientes como: mayoristas (22,6%), empresas con menos de 10 trabajadores (9,6% a un 18,6%) y empresas de más de 10 trabajadores (1,9% a 7,0%) fortaleciéndose la vinculación con el mercado y sus necesidades de consumo.

Por otro lado, la procedencia de los clientes se concentra en la provincia de ubicación del negocio, representando el 58,3%, y un 27,2% procede del distrito. Como se aprecia las cifras en tanto clientes procedentes de la región ha caído de un 36,5% a un 17,6%, deduciéndose que los emprendedores/as han fortalecido su vinculación con el mercado a nivel local e inter regional, aun así, el resultado es positivo si consideramos que el mercado de destino de los negocios cubre el nivel distrital y provincial en su mayoría. Complementariamente, la competencia a nivel de negocio, representa en promedio 3,3 empresas del mismo giro en el lugar.

CUADRO 3.11: REGIÓN MADRE DE DIOS. EVALUACIÓN FINAL: VINCULACIÓN DEL NEGOCIO CON EL MERCADO DE BIENES, A MAYO 2017. (PORCENTAJE)

Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
Principales clientes. 1/		
Consumidores individuales	69,2	78,9
Familiares/amigos/vecinos	48,1	32,7
Ambulantes	21,2	16,1
Mayoristas	1,9	22,6
Empresas de menos de 10 trabajadores	9,6	18,6
Empresas de más de 10 trabajadores	1,9	7,0
Estado	3,8	8,0
Agente/empresa exportadora	0,0	0,0
Otros	17,3	0,0
Total	100,0	100,0
Procedencia de principales clientes. 1/		
Distrito donde está ubicado el negocio	30,8	27,2
Provincia donde está ubicado el negocio (incluye alternativa anterior)	50,0	58,3
Región donde está ubicado el negocio	36,5	17,6
En otras regiones	3,8	15,6
En el extranjero	3,8	11,0
Total	100,0	100,0
Empresas del mismo giro en el lugar		
Promedio de N° empresas	13	3,3
Desviación típica	68,8	4,8

1/ Respuesta múltiple.

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Feb. 2016 - Jun. 2017.

Elaboración: INTERSOCIAL.



En cuanto a los motivos por los que el negocio se ubica en esa zona, se debe principalmente al espacio disponible o la necesidad de estar ubicado en la vivienda (70,8%) y porque el pago de servicios como el alquiler del local es económico (30,7%).

CUADRO 3.12: REGIÓN MADRE DE DIOS. EVALUACIÓN FINAL: MOTIVOS EN LA ELECCIÓN DEL LUGAR DEL NEGOCIO, A MAYO 2017.

(PORCENTAJE)

	Línea de Base	Evaluación Final
Motivos en la elección del lugar del negocio.		
Porque mi negocio está en mi casa	61,5	70,8
Porque está cerca de mi casa	7,7	3,0
Es una zona muy céntrica y comercial	17,3	19,6
Los proveedores están cerca	0,0	5,5
Los clientes están cerca	7,7	23,6
Varias empresas del mismo rubro se ubican aquí	5,8	7,0
Es más económico el pago de servicios (alquiler de local, otros)	0,0	30,7
Otro	63,5	6,0
Total	100,0	100,0

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Feb. 2016 - Jun. 2017.

Elaboración: INTERSOCIAL.

Una de las debilidades que aún se mantienen en los negocios es su aislamiento en relación a gremios y asociaciones de empresarios. No obstante, se puede notar una variación positiva en este aspecto, pues el 26,6% de negocios está afiliado a una organización frente al 11,5% identificado al inicio del Proyecto.

Los beneficiarios/as afiliados a alguna organización, manifiestan que las ventajas de la afiliación son la capacitación en mercado (64,2%), capacitación sobre técnicas de producción (37,7%) y mejorar la calidad del producto (15,1%).

CUADRO 3.13: REGIÓN MADRE DE DIOS. EVALUACIÓN FINAL: BENEFICIARIOS/AS QUE PERTENECEN A ALGUNA ORGANIZACIÓN, A MAYO 2017.

(PORCENTAJE)

	Línea de base	Evaluación Final
Afiliación		
Afiliado	11,5	26,6
No afiliado	88,5	73,4
Total	100,0	100,0
Ventajas de la afiliación		
Acceder a información sobre nuevos clientes	16,7	11,3
Acceder a información sobre nuevos proveedores	0,0	1,9
Acceder a información sobre técnicas de producción	16,7	13,2
Capacitación en mercado	16,7	64,2
Capacitación sobre técnicas de producción	0,0	37,7
Mejorar la producción	0,0	7,5
Mejorar la calidad de mi producto	0,0	15,1
Otro	66,7	15,1
Total	100,0	100,0

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Feb. 2016 - Jun. 2017.

Elaboración: INTERSOCIAL.



3.1.4. Participación en el Proyecto.

En general, la gran mayoría de los beneficiarios corroboran haber recibido las capacitaciones ofrecidas por el Proyecto; adicionalmente, más de la mitad (65,3%) declara haberlas culminado mientras que un 24,7% restante afirma no haber participado en todas las sesiones (ello, debido principalmente a la poca disponibilidad de tiempos a causa de los estudios y el trabajo y la presencia de problemas familiares).

Complementariamente, sobre el contenido y las horas de las capacitaciones, el 50% de beneficiarios/as, asegura que fueron suficientes para implementar y fortalecer su negocio. Adicionalmente, manifiestan que los cursos debieran profundizar la búsqueda de financiamiento y de nuevos mercados y clientes, entre otros.

CUADRO 3.14: REGIÓN MADRE DE DIOS. EVALUACIÓN FINAL: PARTICIPACION EN LAS CAPACITACIONES, A MAYO 2017. (NÚMERO Y PORCENTAJE)

Indicador	Nº	%
Culminó la capacitación		
Sí culminó	196	65,3%
No culminó	74	24,7%
No participó de las capacitaciones	30	10,0%
Total	300	100,0%
Motivos de no culminación de la capacitación		
Mis estudios me lo impidieron	10	9,3%
Mi trabajo me lo impidió	32	31,0%
No me gusto la capacitación	6	6,2%
Los horarios de la capacitación no me convenían	4	4,1%
El lugar de la capacitación quedaba lejos	4	4,1%
Problemas familiares y/o de salud impidieron que continúe	23	21,6%
Otros	25	23,7%
Total de beneficiarios que no culminaron la capacitación	104	100,0%
Percepción sobre el contenido y duración de la capacitación		
Si, contenido y horarios fueron suficientes para fortalecer mi negocio	135	50,0%
No fueron suficientes	135	50,0%
Total de participantes en capacitaciones	270	100,0%
Percepción sobre el contenido y duración de la capacitación		
Búsqueda de nuevos clientes y mercados	73	54,0%
Identificación de fortaleza y debilidades del negocio	55	40,4%
Manejo de herramientas para administrar el negocio	46	34,2%
Como buscar financiamiento	32	23,8%
Como crear un negocio	30	22,2%
Como gestionar a mis proveedores(negociar)	26	19,0%
Identificación de necesidades del negocio	25	18,2%
Como formalizar un negocio	18	13,5%
Otro	25	18,2%
Total que consideran que contenidos y horarios no fueron suficientes	135	100,0%

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Feb. 2016 - Jun. 2017.

Elaboración: INTERSOCIAL.

Respecto a la elaboración de los planes de negocios, se observa que el 71,4% llegó a concluirlo, y el 13,6% no logró a terminarlo. Asimismo, se observa que el 60,3% participó en el concurso para



acceder al capital semilla; del cual, el 33,7% declara haber ganado dicho capital, y lo invirtió en insumos y servicios para el mejoramiento o fortalecimiento de su negocio.

CUADRO 3.15: REGIÓN MADRE DE DIOS. EVALUACIÓN FINAL: PARTICIPACION EN PLANES Y CONCURSO, A MAYO 2017. (NÚMERO Y PORCENTAJE)

Indicador	Nº	%
Beneficiarios que elaboraron un plan de negocios		
Si, lo elaboré y lo terminé	214	71,4%
Si, lo elaboré, pero no lo terminé	41	13,6%
No elaboré el plan de negocios	45	15,0%
Total	300	100,0%
Tipo de plan elaborado		
Fue para crear un negocio	118	46,3%
Fue para fortalecer el negocio que ya tengo	137	53,7%
Total de beneficiarios que elaboraron planes de negocios	255	100,0%
Beneficiarios que participaron para obtener capital semilla		
Sí, participé	181	60,3%
No participé	119	39,7%
Total	300	100,0%
Beneficiarios que obtuvieron el capital semilla		
Si	61	33,7%
No	120	66,3%
Total de beneficiarios que participaron en concurso	181	100,0%
Destino el capital semilla		
Lo invertí en el negocio	60	98,2%
Otro	1	1,8
Total de beneficiarios que obtuvieron capital semilla	61	100,0%

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Feb. 2016 - Jun. 2017.

Elaboración: INTERSOCIAL.

Por otro lado, sin considerar si ganaron o no el premio de capital semilla, se observó que el 62,4% de jóvenes ha iniciado o implementado su plan de negocios o mejora, y aquellos que no han podido implementar sus negocios refieren no contar con los recursos económicos. No obstante, de este grupo, el 70,6% manifiesta voluntad para implementar su plan posteriormente, aunque para ello requerirán más tiempo y recursos económicos para llevarlo a cabo.

CUADRO 3.16: REGIÓN MADRE DE DIOS. EVALUACIÓN FINAL: PARTICIPACION EN PLANES Y CONCURSO, A MAYO 2017. (NÚMERO Y PORCENTAJE)

Indicador	Nº	%
Beneficiarios que implementaron su plan de negocios		
Si, inicié la implementación recientemente	81	27,1%
Si, ya está operando	106	35,3%
No, he podido implementar mi plan	113	37,5%
Total	300	100,0%
Motivos de la no implementación de planes		
No tengo recursos económicos para implementarlos	43	38,1%
Necesito más capacitación para implementarlo	15	13,3%
No me interesa implementarlo	4	3,8%
Otro	50	44,8%
Total de beneficiarios que no implementaron sus planes	113	100,0%
Interesado en implementar su plan posteriormente		



Indicador	Nº	%
Si	72	70,6%
No	30	29,4%
Total	102	100,0%
Factores que tendrían que ocurrir para implementar el plan		
Tener más recursos económicos	40	43,5%
Tener más tiempo	41	44,7%
Otro	11	11,8%
Total	91	100,0%

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Feb. 2016 - Jun. 2017.

Elaboración: INTERSOCIAL.

En general, se observa un alto nivel de satisfacción de los beneficiarios en cuanto al Proyecto, pues entre el 44,0% y 71,4% declaran estar muy satisfechos respecto a las diversas actividades en las que participaron. Los temas que reflejan mayor satisfacción son: los requisitos para su participación en el Proyecto, la comprensión de los cursos de capacitación, las ayudas y la comprensión de los cursos de capacitación.

No obstante, también se puede observar un grupo de personas (entre 1,5% al 10,4% del total) que manifiestan indiferencia o insatisfacción a las actividades realizadas, particularmente las asistencias técnicas recibidas.

CUADRO 3.17: REGIÓN MADRE DE DIOS. EVALUACIÓN FINAL: SATISFACCIÓN DEL BENEFICIARIO CON EL PROYECTO, A MAYO 2017. (PORCENTAJE)

	Muy Satisfecho	Algo Satisfecho	Ni Satisfecho, Ni Insatisfecho	Algo Insatisfecho	Muy Insatisfecho	Total
La claridad de los requisitos solicitados para participar en el proyecto.	71,4%	19,7%	7,1%	0,4%	1,5%	100,0%
La comprensión de los cursos de capacitación.	63,8%	27,6%	7,1%	0,0%	1,5%	100,0%
El tiempo que duraron las capacitaciones.	55,6%	29,1%	13,5%	0,0%	1,9%	100,0%
Los horarios de las capacitaciones.	57,5%	27,2%	12,3%	0,0%	3,0%	100,0%
La ayuda para elaborar tu Plan de Negocio / Plan de Mejora.	46,7%	24,2%	22,4%	1,9%	4,8%	100,0%
Las asistencias técnicas para implementar tu Plan de Negocio / Plan de Mejora.	44,0%	20,9%	20,6%	4,1%	10,4%	100,0%
La ayuda para resolver tus dudas en cualquier momento del proyecto.	47,9%	25,4%	19,9%	2,2%	4,5%	100,0%

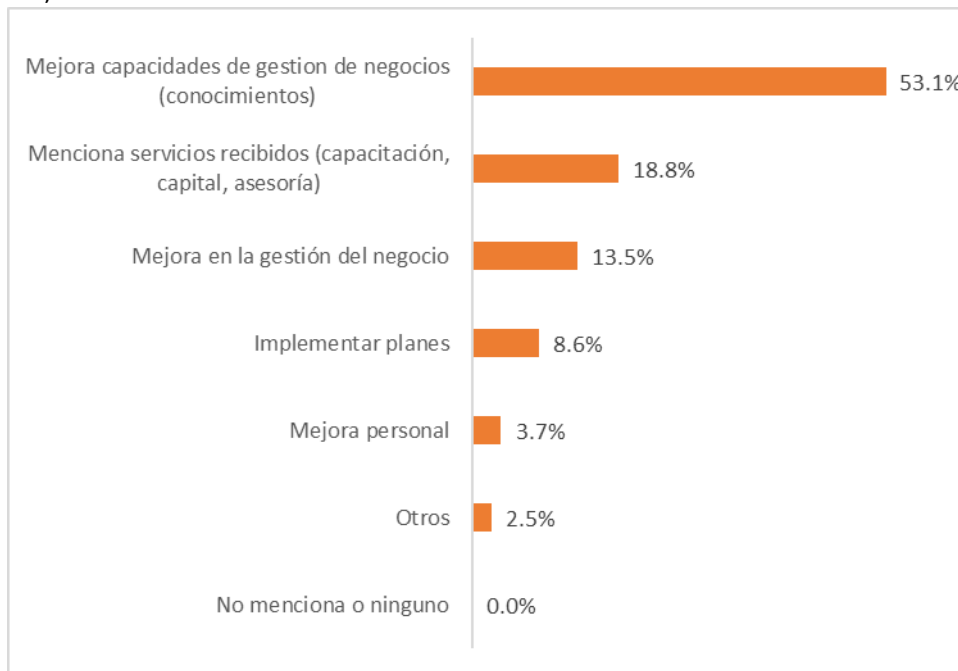
Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Feb. 2016 - Jun. 2017.

Elaboración: INTERSOCIAL.

Según los encuestados, el beneficio más importante generado por el Proyecto tiene que ver con las mayores capacidades generados para la gestión del negocio (53,1%), el acceso a servicios recibidos como capacitaciones y asesorías (18,8%) y la mejora en la gestión del negocio (13,5%).



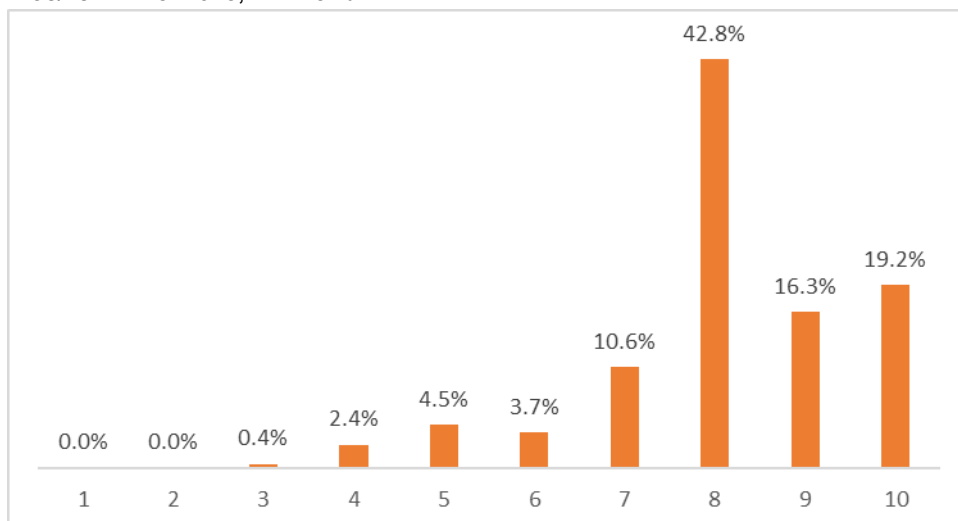
GRÁFICO 3-7: REGIÓN MADRE DE DIOS. EVALUACIÓN FINAL: BENEFICIO MÁS IMPORTANTE GENERADO POR EL PROYECTO, A MAYO 2017. (PORCENTAJE)



Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Feb. 2016 - Jun. 2017.
Elaboración: INTERSOCIAL.

Los beneficiarios/as han dado una calificación promedio de 8,1 al Proyecto. Considerando una nota máxima de 10 y dividiendo la escala en 5 niveles desde muy malo a muy bueno, podríamos valorar que los beneficiarios/as consideran al proyecto como "BUENO".

GRÁFICO 3-8: REGIÓN MADRE DE DIOS. EVALUACIÓN FINAL: DISTRIBUCIÓN DE CALIFICACIONES QUE OTORGAN LOS BENEFICIARIOS/AS AL PROYECTO, A MAYO 2017.



Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Feb. 2016 - Jun. 2017.
Elaboración: INTERSOCIAL.



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

CUADRO 3.18: REGIÓN MADRE DE DIOS: CUADRO COMPARATIVO DE LÍNEA DE BASE DEL PROYECTO.

Indicador	Unidad de medida	Línea de base	Evaluación final
PROPÓSITO			
Emprendedores con idea de negocio y negocio propio en marcha del sector agroindustrial, carpintería en madera y servicios turísticos de la provincia de Tambopata mejoran sus capacidades en gestión empresarial.			
Sin indicadores formulados.			
COMPONENTE 1.			
Capacitación en gestión de negocios a emprendedores con idea de negocio o negocio propio en marcha de la provincia de Tambopata			
300 de 400 emprendedores con ideas de negocio y con negocios en marcha seleccionados inician el proceso de capacitación en gestión de negocios, al 13vo mes del proyecto.	N° de beneficiarios seleccionados	0	414
270 (90% de 300) emprendedores capacitados: 113 con idea de negocio y 158 con negocios en marcha al 13vo mes del proyecto.	N° de beneficiarios que culminan capacitación.	0	270
246 (90% de 270) planes de negocio o planes de mejora aprobados tienen un puntaje mayor a 70 puntos, al 14vo mes del proyecto.	N° de beneficiarios con planes terminados.	0	296
COMPONENTE 2.			
Implementación de emprendimientos con idea de negocio o negocio en marcha de la provincia de Tambopata.			
30 (12% de 246) emprendedores con planes de negocio y/o planes de mejora con puntaje mayor a 70 puntos acceden a capital semilla via concurso: al 14vo mes del proyecto	N° de beneficiarios que reciben capital semilla	0	74
246 emprendedores implementan sus planes de negocio o planes de mejora aprobados, 30 con capital semilla y 216 con capital propio, al finalizar el proyecto.	N° de beneficiarios que implementan planes de negocios o planes de mejora	0	258
172 (70% de 246) emprendedores que implementan sus planes de negocio y/o planes de mejora aprobados incrementan sus ventas en 30% al 20vo mes del proyecto.	% de incremento del monto anual de ventas	0	52.7%

Fuente: Documento de Proyecto. Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Junio 2017.

Elaboración: INTERSOCIAL.



3.3. Análisis de los criterios de evaluación del proyecto.

3.3.1. Pertinencia y relevancia.

3.3.1.1. Alineamiento de la propuesta con sectores económicos potenciales.

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

La revisión de estadísticas regionales indica claramente las limitaciones de la economía regional. Por un lado, es pequeña, apenas representa el 0,5% del PBI Nacional. También ha tenido un ritmo lento de crecimiento durante los últimos años, en promedio ha crecido 2,8% anualmente frente al 4,1% a nivel nacional en el periodo 2008-2015. Adicionalmente, es muy sensible, en los años 2012 y 2014 presentó cifras de crecimiento negativas (decajó en 21% y 14%, respectivamente) mientras que en los años 2013 y 2015 sucedió todo lo contrario (creció en 15% y 24% respectivamente).

Por tal motivo, es que los actores entrevistados indican que la promoción del emprendurismo se constituye en una alternativa que pueda contribuir a mejorar la situación de empleabilidad en la provincia, dada las limitaciones de la economía regional; sin embargo, también reconocen que ello requiere de acciones previas de fortalecimiento de capacidades.

En la identificación de las oportunidades de negocio en la provincia elaborado por el Proyecto, se ha identificado un entorno propicio los sectores: agroindustria, servicios turísticos y carpintería en madera. Asimismo, se ha identificado las limitaciones que se presentan para dinamizar la economía: microempresas en situación incipiente y ausencia de capacitaciones para el fortalecimiento de capacidades en gestión empresarial.

Sectores económicos potenciales en la región de intervención.

Durante el periodo 2008 – 2015, la economía ha tenido un crecimiento promedio anual de 2,8%, siendo los sectores de telecomunicaciones (11,9%), construcción (8,7%), comercio (7,0%) y el agropecuario (6,1%) que más crecimiento han presentado. En el lado contrario, se observa una contracción del sector energético (principal generadora del VAB con una participación de 40,8% a nivel departamental), que ha disminuido en un 0,5%; caracterizándose en la búsqueda de oro en los ríos y playas.

**CUADRO 3.19: REGIÓN MADRE DE DIOS: VALOR AGREGADO BRUTO REGIONAL.**

Actividades	VAB 2015 (A precios 2007)	Estructura %	Crecimiento promedio anual 2008-2015
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	161 257	6,9	6,1
Pesca y Acuicultura	1 679	0,1	1,6
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	947 696	40,8	-0,5
Manufactura	120 388	5,2	-0,1
Electricidad, Gas y Agua	11 873	0,5	-4,1
Construcción	151 039	6,5	8,7
Comercio	288 276	12,4	7,0
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	99 525	4,3	5,4
Alojamiento y Restaurantes	62 512	2,7	4,9
Telecom. y otros Serv. de Información	41 425	1,8	11,9
Administración Pública y Defensa	97 780	4,2	7,8
Otros servicios	341 272	14,7	6,1
Valor Agregado Bruto	2 324 722	100,0	2,8

Fuente: "Caracterización del departamento de Madre De Dios" (2016), Banco Central De Reserva Del Perú - Sucursal Cusco.

De igual modo, se evidencia que Madre de Dios tiene una dinámica económica limitada y vinculada principalmente al desarrollo del sector primario, siendo el más relevante la minería. Sin embargo, el crecimiento negativo en esta actividad, ha fomentado la búsqueda de nuevas oportunidades en otros sectores, vinculados principalmente al turismo como alojamientos, comercio, transporte, entre otros.

En ese sentido, el turismo se expresa en el gran escenario de biodiversidad de la región, la misma que ha sido declarada como "Capital de la Biodiversidad del Perú"; Tambopata es una de las provincias (con Manu) que concentra la actividad turística, ya que alberga bosques, ríos y vida natural, motivo por el cual ha permitido que los turistas arriben a la región para realizar actividades como el turismo vivencial y gastronomía incluida la agroindustria (mermeladas, néctar, yogurt, entre otros).

Por tanto, como alternativa al estancamiento del principal motor de la economía regional, el sector primario (Extracción de Petróleo, Gas y Minerales), el proyecto busca dinamizar la económica a partir de impulsar los sectores secundarios y terciarios que amplíen el panorama de oportunidades económicas como espacio propicio para la generación de emprendimientos.

Oportunidades y necesidades en el grupo de beneficiarios/as

Respecto a las actividades y problemas que presentan los/las beneficiarios/as, los entrevistados/as manifiestan que, si bien existen oportunidades de desarrollo en los sectores propuestos por el proyecto, aún adolecen de capacitación y preparación técnica en gestión de negocios. Asimismo, los entes estatales apoyan en capacitaciones, pero muchas veces estas no se vinculan a las verdaderas necesidades de los emprendedores/as. En el caso de los negocios en marcha, se ha identificado el problema de la informalidad sea por desconocimiento y/o temor de pagos excesivos y cierre de los negocios.

**CUADRO 3.20: REGIÓN DE MADRE DE DIOS: PERCEPCIONES SOBRE LAS ACTIVIDADES Y PROBLEMAS IMPORTANTES EN EL GRUPO DE LOS BENEFICIARIOS/AS.**

Actor	Ideas centrales manifestadas
Equipo técnico – Huamán Poma de Ayala (jefe del Proyecto y especialista)	<p>La dinámica económica ha caído desde el año 2014, muchos empresarios vieron en el proyecto un nuevo aprendizaje, porque habían hecho empresa de forma empírica.</p> <p>La economía sigue supeditada a la minera, sin embargo, se está impulsado la agroforestería, turismo, agroindustriales, piscicultura, es decir, se están buscando nuevas oportunidades en la región.</p> <p>No estamos en un buen momento en el empleo, cada persona busca cómo llevarse el pan cada día y ahí surgen los emprendimientos.</p> <p>Otra característica es que las oportunidades son grandes, pero las personas se desmotivan rápido, porque muchas veces se han sentido usadas por instituciones que solo iban se tomaban fotos y los abandonaban.</p>
Capacitadores/as y asesores/as	<p>Por el tema de la minera informal, muchos se han insertado en el emprendimiento, porque antes era todo el oro y la castaña, ahora se está dinamizando la economía.</p> <p>Todavía existe el problema del desempleo, pero si no te autoempleas te mueres de hambre, es decir, la población está buscando las oportunidades a partir de la necesidad que se les está presentado.</p> <p>Hay gente con muchos deseos que querer progresar, si bien las instituciones (ejecutoras) juegan su parte, pero quien debería hacerlo como responsable y no cumple es el Estado.</p> <p>Existen emprendedores que están acostumbrados a la informalidad de los negocios, no les gusta registrar, emitir recibos, ni boletas y son temerosos a innovar o hacer nuevas cosas, están parametrizados a una sola forma de trabajar.</p>
Instituciones Aliadas (Municipalidad Provincial de Puerto Maldonado)	<p>A nivel económico o referente a los emprendedores, falta de compromiso de algunas instituciones, para fortalecer el trabajo que realizan, es decir, el apoyo no va más allá de las capacitaciones, hay que evaluar realmente lo que ellos requieren fortalecer.</p> <p>Relacionado al tema económico hay un problema grande, porque aún la municipalidad no lo tiene claro o no ha podido empoderarse en impulsar el desarrollo económico local.</p> <p>El tema de financiamiento es clave, desde el Estado debería apoyarse a los emprendedores con una tasa menor.</p>
Beneficiarias/as (ganadores y no ganadores de capital semilla)	<p>Se han desarrollado otros proyectos en la provincia, pero no han sido muy difundido y solo han abarcado capacitaciones, no todo el proceso económico.</p> <p>El principal problema que tenemos como emprendedores es ser ordenados y aprender a separar el aspecto económico del negocio del personal o familiar. En ese sentido, la mayor dificultad ha sido el manejo de ingresos, egresos.</p>

Fuente: Entrevistas a actores/as locales, junio 2017.

Cabe señalar, que, frente a las oportunidades para el desarrollo de emprendimientos, los actores/as locales señalan que la región presenta grandes oportunidades en la actividad agroindustrial, comercial y turística, sobre todo porque cuenta con grandes atractivos naturales, a pesar que recién se esté promoviendo esta actividad. Asimismo, el interés de los/las mismos emprendedores/as ha fomentado la creación de una asociación que tiene como objetivo promover los valores culturales de la región y difundirlo mediante ferias.



Sin embargo, también son conscientes de la escasez de programas de capacitación en creación de negocios y gestión empresarial que estén disponibles a los pobladores de bajos recursos. Por tal motivo, ven un contexto favorable para que el Proyecto brinde servicios de fortalecimiento de capacidades emprendedoras a las personas de bajos recursos de la provincia, con el objeto de promover la creación y fortalecimiento de negocios que contribuyan a dinamizar la economía local.

CUADRO 3.21: REGIÓN DE MADRE DE DIOS: OPORTUNIDADES PARA EL DESARROLLO DE EMPRENDIMIENTOS EN LA REGIÓN MADRE DE DIOS SEGÚN OPINIÓN DE LOS/LAS ACTORES/AS LOCALES.

Actor	Ideas centrales manifestadas
Equipo técnico – Huamán Poma de Ayala (jefe del Proyecto y especialista)	<p>Se viene impulsando la agroforestería, turismo, agroindustriales, piscicultura, existe mucho potencial, pero se requiere apoyo de las instituciones estatales.</p> <p>Se ha percibido que hay muchas personas interesadas en capacitarse, porque nunca se había dado este tipo de proyectos en la zona que iba de la mano con capacitaciones y articulación al mercado.</p> <p>Trabajar con personas no es difícil, lo que se tiene que identificar es que esté encaminado a su plan de vida, si se empata las actividades a ellos, las cosas salen bien.</p>
Capacitadores/as y asesores/as	<p>En estos últimos años la económica se está dinamizando, porque se presta mayor atención a los productos nativos, por eso ahora se está produciendo desde la gastronomía platos con insumos nativos o licores.</p> <p>Las capacitaciones han fortalecido las capacidades de los emprendedores, porque han tomado consciencia de su desarrollo empresarial, sacando sus viejos hábitos, saliendo de su zona de comodidad para darle paso a la innovación.</p> <p>Si bien el tema de costos ha sido una dificultad, ha sido el tema que más les ha servido porque les ha permitido poder separar aquellos gastos personales de los del negocio.</p>
Instituciones Aliadas (Municipalidad Provincial de Puerto Maldonado)	<p>El rol de la municipalidad y otros entes es importante para continuar formando las capacidades, formarlos en técnicas, con modelos de otras regiones para el intercambio de experiencias.</p> <p>No se estaba acostumbrado a la realización de ferias, sin embargo, ha sido el espacio para mostrar los productos y dar a conocer a los emprendedores.</p> <p>Se ha logrado conseguir la confianza de las personas, también el compañerismo y la comunicación.</p>
Beneficiarias/as (ganadores y no ganadores de capital semilla)	<p>Ha sido una ventana de oportunidades, muchas personas se han hecho conocer sobre todo por las ferias que se organizaba, por las clases y capital que nos han dado.</p> <p>Hemos participado en ferias, nos hemos dado a conocer más, hemos interactuado con el cliente, porque todo depende de la atención que brindemos y la calidad del producto.</p> <p>Muchos emprendedores/as tenemos claro a dónde recurrir, pero siempre existe comunicación con los capacitadores y asesores, porque no ha habido un proyecto con la magnitud de este.</p>

Fuente: Entrevistas a actores/as locales, junio 2017.

Ante esta situación, el Proyecto responde pertinentemente promoviendo la generación de emprendimientos vinculados al maderero, agroindustria y turismo, brindándoles herramientas para que puedan insertarse y dinamizar el mercado económico local.



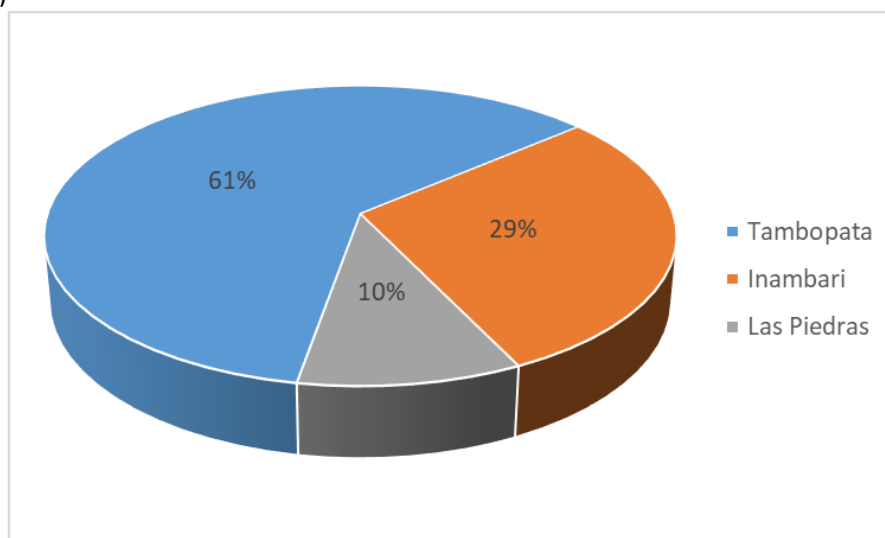
3.3.1.2. Focalización y servicios dirigidos a los emprendedores/as.

La ejecución de la focalización estuvo a cargo del equipo técnico de la IE con el apoyo logístico de los municipios distritales y se ha realizado en dos (2) fases:

- La primera etapa ha sido la focalización, que ha estado a cargo del equipo técnico. En esta etapa se contó con el apoyo logístico de los municipios distritales, brindando ambientes e información sobre asociaciones civiles. Esta etapa se ha desarrollado a nivel territorial, mediante grandes campañas de difusión y a nivel de focalización, en la cual se han llegado a lugares más alejados. Se ha identificado 532 emprendedores.
- La segunda etapa ha sido la selección de beneficiarios/as, siendo los criterios de selección: ser mayores de 18 años; con residencia o ubicación del negocio en los distritos de intervención; con idea de negocio o negocio en marcha en los rubros propuestos (maderera, agroindustria y servicios turísticos); y preferentemente en situación de vulnerabilidad.
- Respecto a la selección de beneficiarios/as, estos han pasado por una etapa de inscripción basada en 4 herramientas fundamentales: i) ficha de inscripción, ii) ficha de trayectoria emprendedora, iii) test emprendedor, iv) entrevista; llegando a seleccionarse 414 personas de 300.

Respecto al criterio de residencia, el 100% de beneficiarios/as pertenecen a los cuatro (4) distritos de intervención (Laberinto, Tambopata, Inambari y Las Piedras); la gran mayoría se ubica en el distrito de Tambopata (61,3%).

GRÁFICO 3-9: REGIÓN MADRE DE DIOS. EVALUACIÓN FINAL: DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIARIOS/AS POR RESIDENCIA (PORCENTAJE)



Fuente: Padrón de beneficiarios/as del Proyecto a marzo 2017

Sobre la estrategia de promoción y convocatoria, se han realizado 3 campañas de difusión (1 en Puerto Maldonado, 1 en Inambari y 1 en Puerto Maldonado). Asimismo, se han realizado charlas con asociaciones de la sociedad civil con el objetivo de informarles del proyecto; todo ello se ha



desarrollado paralelamente con la difusión a través de la radio, televisión, gigantografía en instituciones de la ciudad, entrega de volantes.

CUADRO 3.22: REGIÓN MADRE DE DIOS. EVALUACIÓN FINAL: PROMOCIÓN Y SELECCIÓN

Criterios / procedimientos	Programado	Ejecutado
Selección de beneficiarios/as		
Promoción y difusión	3 campañas	3 campañas
Charlas emprendedoras y socialización	6 charlas	6 charlas
Visitas de focalización	250 emprendedor/as	280 Emprendedor/a
Implementación de sistema de registro y selección	1 sistema	1 sistema
Entrevista a emprendedores	300 entrevistas	454 entrevista

Fuente: Informe de Cierre del Proyecto.

A partir de las entrevistas realizadas, se evidencia las distintas estrategias usadas durante la etapa de difusión y convocatoria. Según el equipo técnico, el medio de comunicación que mayor impacto ha tenido para atraer a los potenciales beneficiarios/as ha sido el medio televisivo. Por su parte, los/las beneficiarios/as entrevistados en su mayoría señalan haberse enterado del proyecto por la televisión, radio o información recibida de algún familiar o conocidos.

Del mismo modo, se manifiesta que el proceso ha sido intenso y se han desarrollado en distintas etapas, puesto que la realidad de la zona no hacía posible convocar al mismo tiempo a los 400 participantes, motivo por el cual se han realizado las campañas de difusión y el inicio de las capacitaciones con distintos grupos de emprendedores/as. Asimismo, los informantes comparten la opinión de que en esta etapa el equipo técnico conformado por 3 profesionales no se abastecía para el número de actividades.

Al respecto se verifica que el equipo cumplió con la estrategia programada, en coordinación con los gobiernos distritales.

Capacitaciones

Según el documento de formulación del Proyecto, el curso de capacitación estuvo a cargo la IE, quien se encargó de la contratación de capacitadores/as y asesores/as para los distintos módulos de capacitación. Los módulos se dividieron en: i) competencias blandas, ii) competencias específicas, iii) elaboración de planes de negocio/mejora. La metodología aplicada durante las capacitaciones fue, las metodologías de la OIT diferenciando entre aquellos con ideas de negocio y negocios en marcha para aplicar ISUN y MESUN respectivamente.

Como se detalla en el siguiente cuadro, las capacitaciones estuvieron dirigidas a los beneficiarios/as con ideas de negocio y negocio en marcha; según el documento del Proyecto los grandes temas abordados en cada módulo son los mismos para aquellas con ideas de negocio y negocios en



marcha, solo en el módulo 3 para la elaboración de los planes existen diferencias marcadas. Respecto a la duración de cada módulo, el primero tuvo una duración de 20 horas, el módulo 2 de 08 horas, y el último módulo de 40 horas, adicionalmente a 125 horas de asesorías (5 sesiones de 2 horas por emprendedor/a).

Transversalmente, a la capacitación se han desarrollado cursos de capacitación en: i) desarrollo personal para el éxito empresarial (12 talleres de 20 horas), ii) gerencia de negocio (12 talleres de 8 horas), iii) educación financiera (12 talleres de 8 horas), iv) técnicas de venta y atención al cliente (10 talleres de 12 horas) y, vi) pasantías.

CUADRO 3.23: REGIÓN MADRE DE DIOS. EVALUACIÓN FINAL: PLAN DE CAPACITACIÓN.

Unidad temáticas	Grupo de Ideas de Negocios (Horas)	Grupo de Negocios en Marcha (Horas)
Módulo 1: Competencias blandas (capacitación en desarrollo personal para el éxito empresarial)	20	20
Autoestima	05	05
Actitud motivada	05	05
Las zonas de desempeño vital	05	05
Creatividad	05	05
Módulo 2: Competencias específicas (capacitación en gerencia de negocios)	08	08
La inteligencia empresarial	01	01
El plan de reingeniería del negocio	02	02
Determinación del precio de venta de un producto o servicio	01	01
El plan de marketing	01	01
Gestión financiera del negocio	01	01
Técnicas administrativas para gestionar el negocio	01	01
Módulo 3: Capacitación y asesoría en la elaboración de planes de negocio/mejora	40	40
Introducción – emprendimiento negocios	10	-
Identifica mercado y desarrolla un plan de mercadeo	06	-
Condiciones laborales	06	-
Calculando los costos y organizando el plan de financiamiento	06	-
El plan financiero	06	-
Evalúa la información y elabora un plan de acción para iniciar el negocio	06	-
Asesoría en la elaboración de planes de negocios	125	-
Diagnóstico	-	08
Compras	-	04
Existencia	-	04
Costos	-	08
Mercadeo	-	08
Planificación	-	04
Registros	-	04
Asesoría en la elaboración de planes de mejora	-	125

Fuente: Documento del Proyecto.



Para el desarrollo de las capacitaciones se distribuyó a los 414 participantes en 12 grupos que iniciaron en distintas fechas en el orden de los módulos se acomodó a la disponibilidad del capacitador y el ingreso del emprendedor/as. Respecto al aspecto geográfico, las capacitaciones se realizaron en distintos ambientes en la ciudad de Puerto Maldonado. Los profesores encargados de los respectivos módulos, son profesionales con experiencia en gestión de negocios y han sido principalmente de la región de Cusco.

Asesorías en planes de negocios/mejora

Las asesorías para la formulación de planes de negocios y mejora, perteneciente al Módulo 3 de la programación de las capacitaciones, esta actividad se programó a modo de capacitación en aulas de 30 personas y también se ha contemplado asesorías personalizadas de 5 sesiones cada una con 2 horas.

Según las entrevistas realizadas, en este módulo los capacitadores/asesores contaban con formatos para aquellos con idea de negocio y negocio en marcha, cada formato tenía 18 ítem, el mismo que debió ser completado por los beneficiarios/as como requisito para participar en el concurso del capital semilla. El consultor/a emitía un informe preliminar con las observaciones a los planes, los mismo que debían ser absueltas y nuevamente presentadas o caso contrario se consideraba automáticamente al beneficiario/a como desaprobado.

Concurso del capital semilla

A la realización de los 3 módulos, le siguió el concurso del capital semilla, para ello en la etapa de capacitación se formaron 12 grupos de los cuales hubo observaciones en algunos planes de negocio/mejora, motivo por el cual se terminó formando 14 grupos para el concurso del capital semilla. Se contemplaron 3 pasos, según el documento del Proyecto y las entrevistas realizadas:

- Análisis de los planes de negocio y mejora para la pre evaluación
- Sustentación para seleccionar a los/las ganadores/as
- Premiación

Según la entrevista realizada al equipo técnico, una vez culminado la capacitación en la elaboración de planes de negocio/mejora, pasado los 15 días se realizaba el concurso por grupo de capacitación. Los jurados seleccionados para esta etapa del proyecto, según el documento está conformado por 3 especialistas: i) en temas empresariales, ii) del sector financiero, iii) empresario local o de la Cámara de Comercio, quienes tendrán como responsabilidad revisar, evaluar y calificar los mejores planes, previo al concurso el jurado seleccionar los mejores planes para participar en el concurso.

Para el inicio del concurso se i) presentaron las bases, ii) le siguió la sustentación, iii) preguntas de parte del jurado, y finalmente iv) se presentaba el orden de mérito. Respecto a los criterios de evaluación, estos no se diferencian por tipo de beneficiaria/o, pero según las entrevistas los



beneficiarios/as concursaron solo aquellos con planes de negocio y aquellos con negocio en marcha, a continuación, se detallan los criterios de evaluación:

CUADRO 3.24: REGIÓN MADRE DE DIOS. EVALUACIÓN FINAL: CRITERIOS DE EVALUACIÓN PARA PLAN DE NEGOCIO.

Etapa	Criterio	Puntuación
Primera etapa	Resumen ejecutivo	De 0 a 5
	Plan de mercadeo	De 0 a 25
	Plan organizacional	De 0 a 5
	Plan de producción	De 0 a 10
	Plan financiero	De 0 a 25
Segunda Etapa	Sustentación	De 0 a 30

Fuente: Documentos del Proyecto

Complementariamente, aquellos beneficiarios/as que participaron del concurso debían cumplir ciertos requisitos adicionales para hacerse acreedores del capital semilla:

- Asistencia a las capacitaciones
- Nota final aprobatoria en la etapa de asesoría para la elaboración de plan de negocio/mejora.

El objetivo del concurso fue seleccionar 70 ganadores del capital semilla, sin embargo, a partir de las entrevistas y la revisión documentaria, el número de ganadores se elevó a 74, previo acuerdo entre la IE y FONDOEMPLEO, distribuyéndose el monto planificado (S/ 5700) de acuerdo a las necesidades de los ganadores, para ambos casos el beneficiario/a hizo un aporte personal para la compra total de lo presupuestado en su plan de mejora/negocio.

Como se percibe en el cuadro siguiente, fueron 74 los/las ganadores/as, la mayoría se concentra en el distrito de Tambopata.

CUADRO 3.25: REGIÓN MADRE DE DIOS. EVALUACIÓN FINAL: GANADORAS DEL CAPITAL SEMILLA.

Distrito	Negocio en Marcha
Tambopata	42
Inambari	24
Las Piedras	8
Total	74

Fuente: Lista de beneficiarios

De la información recogida, el equipo técnico manifiesta estar de acuerdo con la variación en las bases de FONDOEMPLEO, para poder ampliar el número de ganadores, puesto que el presupuesto no se vio perjudicado. Del mismo modo, el equipo técnico afirma haber seleccionado 79 ganadores, pero 5 renunciaron al capital semilla por diversos motivos (no tener un local donde iniciar, viaje o problemas personales). Asimismo, es recurrente el descontento de las/los no ganadoras/es, señalando que lo pudieron hacer mejor o encontrando errores en las participantes ganadoras.



Entrega del capital semilla

En el documento del proyecto se señala que el monto asignado para los/las ganadores/as sería de S/5 7000. Para ello, los/las ganadores/as presentaron 3 proformas, para ello se debía seguir las indicaciones del manual del uso de capital semilla, asimismo, se presentaba la solicitud de compra y la apertura de una cuenta de ahorro BCP o la entrega de un cheque no negociable, finalmente se rendían los gastos.

A partir de las entrevistas, se identifica que el monto establecido del capital semilla fue modificado según la necesidad del emprendedor, puesto que no se podía estandarizar los negocios, puesto que eran distintos rubros y el inicio del negocio variaba.

Implementación

En esta etapa, se ha contemplado las asistencias técnicas personalizadas para la implementación de los planes de negocio y mejora, tanto para aquellas ganadoras del capital semilla y las no ganadoras. En el caso de los/las ganadores/as, estas reconocen que ha sido importante las asesorías sobre todo en el ordenamiento del espacio de su negocio, es decir, distribuir su mercadería, maquinaria o vitrinas de tal manera que no afecte la circulación en caso de emergencia. Del mismo modo, los/las no ganadores/as aseguran que ha sido importante saber que el proyecto seguía brindándoles apoyo a pesar de no haber ganado.

Como se detalla a continuación, se han brindado asesorías en la implementación de planes de negocio/mejora a aquellos con capital semilla y capital propio, como la asesoría en gestión empresarial. Según el equipo técnico, cada beneficiario/a recibió un promedio de 5 visitas:

CUADRO 3.26: REGIÓN MADRE DE DIOS. EVALUACIÓN FINAL: PROGRAMA DE ASISTENCIA PARA PLAN DE NEGOCIO Y MEJORA.

Unidad temática	horas
Asesoría en la implementación de planes de negocio y mejora con capital semilla	2 c/u
Asesoría en la implementación de planes de negocio y mejora con capital propio	2 c/u
Asesoría en gestión empresarial	2 c/u

Fuente: Documento del proyecto

3.3.1.3. Sinergias con aliados/socios de la zona de intervención

Las coordinaciones que el Proyecto ha mantenido con los actores locales se ha limitado a un nivel de apoyo logístico y no así a un nivel estratégico donde se coordinen acciones de intervención conjunta. En concreto, el vínculo del Proyecto con los Municipios se ha circunscrito principalmente al préstamo de ambientes para las capacitaciones; mientras que la vinculación con los demás actores ha consistido en invitarlo a participar como jurado del concurso de planes de negocios.



Actores aliados al Proyecto

Respecto a la sinergia con actores/as locales, el equipo técnico de la IE, ha constituido alianzas formales en distintas etapas del proyecto, es así, que se han llevado a cabo alianzas estratégicas con instituciones para el apoyo logístico durante todo el proceso, y se ha invitado a representantes de instituciones públicas y privadas para formar parte del jurado evaluador en el concurso del capital semilla, como se detalla a continuación:

- *Municipios*: a partir de las entrevistas, se ha identificado que existen convenios formales entre la IE y los municipios de la provincia de Puerto Maldonado, como municipios distritales, el apoyo se expresa en la logística para el desarrollo de la difusión del proyecto como en la prestación de ambientes para la capacitación. Asimismo, ha brindado los permisos para la realización de ferias y la limpieza en la misma.
- *Invitados como jurado*: se han logrado hacer las alianzas estratégicas con otras instituciones para su participación como jurado evaluador, es así que se ha contado con la participación del Colegio de Ingeniero, Cámara de Comercio y la Dirección de la Producción.

La articulación con los distintos actores/as locales se evidencia en el apoyo logístico brindado en toda la etapa del proyecto, como en la invitación de representantes de distintas instituciones públicas y privadas para formar parte del “jurado evaluador” y transparentando el proceso.

Actores que deberían considerarse en futuros proyectos

Los/las entrevistados/as reconocen la importancia que han tenido representantes de los gobiernos locales, la Cámara de Comercio, el Colegio de Ingenieros a lo largo del proceso, y las entidades privadas como jurado evaluador del capital semilla. Sin embargo, se reconoce que es necesario un compromiso más estable de los municipios.

Del mismo modo, se afirma que, existió cierto alejamiento con la Dirección de Turismo porque los mismo emprendedores/as compararon las actividades que hacía cada institución, lo que al parecer incomodó a su representante. Pero, consideran que es importante fortalecer los vínculos de esta institución con los beneficiarios/as para el éxito de los emprendimientos.

Finalmente, todo comparten que las instituciones públicas son las llamadas a brindar apoyo en el acompañamiento a los/las emprendedores/as sea ofreciendo talleres, capacitaciones o motivándolos mediante ferias.



3.3.1.4. El proyecto y la estrategia de intervención

La evaluación de la formulación del Proyecto, valora la coherencia interna y calidad en el diseño de la intervención, analizando el planteamiento de los objetivos y del conjunto de la estrategia del Proyecto, en función a una adecuada aplicación de la metodología del marco lógico, ya que es ésta la metodología requerida en las bases del concurso de FE.

- La idea del Proyecto se sustenta en el análisis de las oportunidades de mercado existentes a partir del crecimiento de la actividad turística en la Región. El análisis es coherente y la idea del Proyecto responde pertinentemente a las necesidades y expectativas económicas de la población beneficiaria.
- Sin embargo, la sustentación carece de un análisis más amplio y detallado de la problemática vinculada a la gestión de los emprendimientos para el aprovechamiento de dichas oportunidades. No se determina un problema central ni sus correspondientes causas y efectos.
- Consecuentemente con lo anterior, no se ha realizado un análisis de objetivos que se corresponda adecuadamente con un análisis de problemas. Igualmente, no se cuenta con un análisis y selección de alternativas.
- No obstante, la sustentación del Proyecto carece del análisis de problemas, la formulación de los objetivos en sus tres niveles (Fin, Propósito y Componentes) es coherente y responde pertinentemente a las necesidades manifestadas por los(as) beneficiarios(as), así como también a las capacidades y potencialidades identificadas en la provincia de Tambopata.
- En cuanto a la formulación de los indicadores del Proyecto, estos ponen de manifiesto los cambios esperados, considerando los aspectos básicos de cantidad, calidad y tiempo. Los indicadores son medibles y verificables, en correspondencia con las actividades realizadas y la información generada durante la gestión y seguimiento del Proyecto. Sin embargo, no se observan los correspondiente al propósito del Proyecto.
- En el indicador: C2.2. “246 emprendedores implementan sus planes de negocio o planes de mejora aprobados, 30 con capital semilla y 216 con capital propio, al 16vo mes del proyecto”, se hace referencia a tres cambios medibles de manera independiente: i) la implementación de planes de negocios; ii) la implementación con capital semilla; y iii) la implementación con capital propio. Estos podrían ser planteados y analizados más objetivamente de manera independiente.
- Las actividades en componente se corresponden adecuadamente con los productos esperados, considerando las acciones mínimas necesarias para su alcance: capacitación, asistencia técnica y acompañamiento, facilitación de capital semilla, promoción y difusión de los negocios a través de ferias.



3.3.2. Efectividad.

3.3.2.1. Efectividad en la focalización de los beneficiarios.

Para la focalización de los(as) beneficiarios(as), el equipo del Proyecto estableció primeramente un perfil del o de la joven que podría acceder a la capacitación ofrecida. Con el perfil establecido, se procedió seguidamente a la localización de los y las jóvenes en los diferentes distritos de intervención.

Los criterios para la selección han sido los siguientes: mayores de 18 años; con residencia o ubicación del negocio en los distritos de intervención; con idea de negocio o negocio en marcha en los rubros propuestos (maderera, agroindustria y servicios turísticos); y preferentemente en situación de vulnerabilidad.

La realización de las actividades de focalización, se ha llevado a cabo como se detalla a continuación:

1. Promoción y convocatoria (3/3)
2. Charlas (6/6)
3. Visitas de focalización (250/280)
4. Entrevistas (300/454)

3.3.2.2. Efectividad en la selección de beneficiarios

La selección de los y las jóvenes beneficiarios/as se realizó sobre la base de un conjunto de criterios establecidos en el perfil definido, verificando el cumplimiento de los requerimientos de: lugar de residencia, tipo de negocio y situación de emprendurismo.

El procedimiento seguido fue tal como se propuso en el documento de formulación. Primero, se identificaría en los inscritos las actitudes emprendedoras, para ello se ha realizado un llenado de fichas y se ha tenido apoyo logístico de los municipios.

En relación a las entrevistas realizadas, el equipo técnico afirmó que este ha sido una etapa intensa por las campañas que se han realizado, para ello se han hecho grandes eventos 2 en la ciudad de Puerto Maldonado y 1 en Inambari, para ello se ha invitado a un profesional para que de un taller motivacional para después el equipo explique los objetivos del proyecto. Asimismo, se han realizado pequeñas reuniones con asociaciones, en este proceso han podido identificar a más de 500 interesados.

La debilidad en esta etapa ha sido el retraso de FONDOEMPLEO, según refieren en el desembolso del presupuesto, motivo por el cual buscaron apoyo de medios de comunicación y de los municipios para ejecutar las actividades.



3.3.2.3. Efectividad en la capacitación en planes de negocios y planes de mejora

Una vez seleccionados/as los y las jóvenes beneficiarios/as del Proyecto, se dieron inicio a las capacitaciones.

La metodología empleada en las capacitaciones se basa en la OIT aplicando las metodologías ISUN y MESUN, de esa manera se desarrolló 3 módulos: i) competencias blandas, ii) competencias específicas, iii) elaboración de planes de negocio/mejora. El desarrollo de las capacitaciones, estuvo a cargo de la IE, la cual realizó la convocatoria y seleccionar de consultores/as para los distintos módulos de capacitación, asesoría técnica y seguimiento. Es así que durante los beneficiarios/as estuvieron distribuidos en 12 grupos. Las capacitaciones se realizaron en la ciudad de Puerto Maldonado, en distintos locales como el de Cáritas, Municipalidad Provincial, UNSAAC, entre otros.

Bajo este esquema y según los informes del proyecto, fueron 321 beneficiarios los que culminaron su capacitación, avance que equivale al 118% de la meta programada; sin embargo, la encuesta aplicada a los beneficiarios indica que el 65,3% de los participantes ha culminado sus capacitaciones (ver acápite 3.1.4)

CUADRO 3.27: REGIÓN MADRE DE DIOS. EVALUACIÓN FINAL: PARTICIPACION DE LOS BENEFICIARIOS EN LAS CAPACITACIONES.

Actividad	Programada	Ejecutado
Beneficiarios/as capacitados en habilidades blandas	270	264
Beneficiarios/as capacitados en gestión empresarial	270	273
Beneficiarios/as que recibieron capacitaciones	270	321

Fuente: Informe de Cierre del Proyecto

Las capacitaciones han estado divididas en tres módulos, con horas pedagógicas específicas para cada uno; en el caso de los módulos no se ha seguido una secuencia lógica, distribuyéndose los participantes en 12 grupos que iniciar capacitación en distintos momentos y en distintos temas.

Si bien en el documento del Proyecto se puntualiza las horas y sesiones correspondiente para las capacitaciones, el equipo técnico y capacitadores/as coordinaron y establecieron los horarios, el mismo que luego fue comunicado a los/las beneficiarios/as para su elección. Respecto, a la metodología, las beneficiarias, señalan que fue adecuada, dinámica y motivadora, aunque, sin embargo, afirman que hubiera sido bueno clasificar a aquellas que tenían conocimiento previo en el rubro de las que no, con el objetivo de diferenciar capacidades.

Los profesionales entrevistados del equipo técnico del proyecto, señalan que una de las debilidades en esta etapa fue: i) cambio de locales de capacitación sea por limitada implementación o comodidad de participantes, ii) el tema que mayor dificultad presente el de costo (pero también es considerado como el más interesante), iii) sugieren que no se debería estandarizar el horario de capacitación y donde se debería ampliar es en las asesorías personalizadas. A pesar de ello, la implementación de las capacitaciones, en términos generales, se realizó según lo previsto.



3.3.2.4. Concurso del capital semilla

La realización de los 3 módulos de capacitaciones, concluyó con la realización de los planes de negocio y planes de mejora, para dar paso al concurso del capital semilla. Para ello se siguieron 3 pasos, según el documento del Proyecto:

- Análisis de los planes de negocio y mejora para la pre - selección
- Sustentación para seleccionar a los/las ganadores/as
- Premiación

El concurso de capital semilla se programó culminado cada grupo de capacitación sobre la elaboración de los planes de negocio/mejora. Los jurados seleccionados para esta etapa del proyecto, según el documento está conformado por 3 representantes de instancias estatales, microfinancieras, empresas del rubro y especialista local en negocios: Cámara de Comercio, Colegio de Ingenieros, Municipalidad Provincial de Puerto Maldonado.

Respecto al capital semilla, fueron 74 los/las ganadores/as. El capital semilla fue entregado a través de la apertura de una cuenta de ahorro BCP o la entrega de un cheque no negociable del monto solicitado en el plan de negocio o mejora, información que ha sido corroborada en las entrevistas; los/las ganadores/as presentaron proformas con proveedores de la zona y algunos casos de Cusco, para ello se contó con el acompañamiento técnico de los asesores.

CUADRO 3.28: REGIÓN MADRE DE DIOS. EVALUACIÓN FINAL: CONCURSO Y CAPITAL SEMILLA.

Criterios / procedimientos	Programado	Ejecutado
Concurso de planes de negocios	5	6
Concurso de planes de mejora	7	8
Ganadores de capital semilla	70	74

Fuente: Informe de Cierre y entrevista a equipo técnico.

Elaboración: INTERSOCIAL.

3.3.3. **Eficacia.**

De acuerdo a la verificación realizada, las actividades programadas en la planificación del Proyecto han sido ejecutadas casi al 100%. Se realizaron las capacitaciones, asesorías, concursos de capital semilla y asistencias técnicas.

3.3.3.1. Actividades realizadas:

- La convocatoria y selección de beneficiarios con ideas de negocios y negocios en marcha:

El documento de formulación propone la selección de 300 participantes: 125 con idea de negocio y 175 con negocios en marcha, presentándose la primera diferencia. Segundo, para los criterios de selección se percibe una ligera diferencia entre participantes con ideas de negocios y negocios en marcha: el llenado de una ficha de trayectoria emprendedora (para los negocios en marcha); asimismo, se realizó la verificación de datos brindados por los participantes. Los/las actores/as



entrevistados/as, manifiestan que la diferenciación en tanto selección fue la adecuada porque en la zona existen negocios que requieren ser fortalecidos y, por otro lado, la falta de oportunidades laborales para las personas adultas fomenta la creación de emprendimientos por necesidad.

CUADRO 3.29: REGIÓN MADRE DE DIOS. EVALUACIÓN FINAL: FOCALIZACIÓN Y SELECCIÓN DE JÓVENES.

Criterios / procedimientos	Programado	Ejecutado
Selección de participantes	300	414

Fuente: Informe de Cierre.

Elaboración: INTERSOCIAL.

Sobre el cronograma previsto para el inicio del Proyecto se programó para abril del 2015, según convenio. Sin embargo, a partir de las entrevistas a la IE se afirma que la demora administrativa y organizativa de FONDOEMPLEO fomentó el retraso del inicio de actividades (promoción y convocatoria) que, si bien la formación del equipo técnico respetó las fechas pactadas, el inicio de la actividad de convocatoria tardó un par de meses, según refieren en las entrevistas. Aun así, por la naturaleza de la zona, la convocatoria de beneficiarios se ha realizado a lo largo del año 2015 y 2016.

CUADRO 3.30: REGIÓN MADRE DE DIOS. EVALUACIÓN FINAL: CRONOGRAMA Y CANTIDAD PREVISTA EN LA FOCALIZACIÓN.

Criterios / procedimientos	Programado	Ejecutado
Convocatoria	400 identificados	532 identificados
Selección	300 Beneficiarios/as	414 Beneficiarios/as

Fuente: Informes del Proyecto, informe de Cierre.

Elaboración: INTERSOCIAL.

Según las entrevistas, el equipo técnico manifiesta haber iniciado la etapa de convocatoria y difusión con apoyo de empresarios, dueños de medios de comunicación, puesto que no contaban con el presupuesto, asimismo se ha contado con el apoyo logístico de los municipios distritales. Una vez llegado el presupuesto se ha difundido el proyecto con volantes, gigantografía, entre otros.

Las dificultades que se ha presentado para el equipo ejecutor, son: i) la tardanza en el desembolso de parte de FONDOEMPLEO, ii) los equipos técnicos con sus 3 profesionales no se daban abasto para las actividades en esta etapa, iii) se identificó gran cantidad de interesados, pero para la verificación domiciliaria de los datos no se les ubicó.

Entre las ventajas se ha identificado: a) el apoyo de los municipios y empresarios para la difusión e inscripción, b) vincular al equipo técnico con autoridades locales que permita identificar a los/las emprendedores y, c) la realización de grandes eventos (campañas) expresado en la realización de talleres motivacionales.



- Capacitación:

Las capacitaciones estuvieron dirigidas a participantes con ideas de negocio y negocio en marcha, y la ejecución de los 3 módulos, para cada módulo, para los dos primeros módulos se realizaron 12 talleres, en el caso del tercero, 6 para la elaboración de planes de negocio y 7 para planes de mejora:

CUADRO 3.31: REGIÓN MADRE DE DIOS. EVALUACIÓN FINAL: CAPACITACIÓN FORTALECIMIENTO DE ACTITUDES EMPRENDEDORAS

Crterios / procedimientos	Programado (taller)	Ejecutado (taller)
Módulo I: Competencias blandas	12	12
Módulo II: Competencias específicas: capacitación en gerencia de negocios	12	12
Módulo II: Competencias específicas: capacitación en educación financiera	12	12
Módulo II: Competencias específicas: capacitación en técnicas de venta y atención al cliente	12	12
Módulo III: elaboración de planes de negocio	5	6
Módulo III: elaboración de planes de mejora	7	7

Fuente: Informes del Proyecto, informe de Cierre.

Elaboración: INTERSOCIAL.

Las participantes fueron distribuidas en 12 grupos, quienes iniciaron capacitación en distintas fechas y distintos temas, según la inscripción y grupos aperturados por la disponibilidad del profesor a cargo. Las clases se dictaron en los ambientes del auditorio de Cáritas, en el Colegio de Ingenieros, UNSAAC, municipios.

Según el documento del Proyecto los grandes temas abordados en cada módulo son los mismos para aquellas con ideas de negocio y negocios en marcha, sin embargo, revisando el abordaje de cada tema existe diferenciación para cada tipo de participante. Respecto a la duración de cada módulo, el primero tuvo una duración de 20 horas, el módulo 2 de 08 horas, y el último módulo de 40 horas.

Como se aprecia en el siguiente cuadro, la meta de participantes a ser capacitados era 270 beneficiarios, llegando a capacitarse al finalizar el Proyecto, un total de 321 (118,8%); sin embargo, no todos ellos han recibido ambos temas de capacitación (habilidades blandas y gestión empresarial).

CUADRO 3.32: REGIÓN MADRE DE DIOS. EVALUACIÓN FINAL: CAPACITACIONES.

Crterios / procedimientos	Programado	Ejecutado
Beneficiarios/as capacitados en habilidades blandas	270	264
Beneficiarios/as capacitados en gestión empresarial	270	273
Capacitación a participantes	270	321

Fuente: Informe de Cierre

Elaboración: INTERSOCIAL.



A través de las entrevistas se ha podido identificar algunas limitaciones: i) problemas familiares presentados al inicio han fomentado las inasistencias; ii) los/las beneficiarios/as consideran que el manejo del tema de costos ha sido dificultoso, sobre todo para aquellos que no han llevado cursos previos o no cuentan con una educación superior; iii) se refiere que algunas capacitaciones se realizaron en el 4to piso de un local, lo que fue dificultad para aquellos con discapacidad. En tanto ventajas, se manifiesta lo siguiente: 1) las clases han sido dinámicas y los docentes absolvían las dudas; 2) por asistir a las capacitaciones se les ha brindado material de trabajo como libros de ingresos/egresos, cuaderno de clientes y proveedores.

- Asesorías:

Las asesorías para la elaboración de los planes de negocio / mejora, están contempladas en el módulo 3, en el cual las beneficiarias fueron distribuidas en 13 grupos.

Los emprendedores/as entrevistados señalan que este módulo les ha permitido reforzar y culminar sus planes de negocio/mejora con una asesoría más personalizada, de esa manera podían consultar y recibir recomendaciones de los asesores, puesto que contaban con formatos para el plan de negocio y otro de mejora, el cual era requisito indispensable para participar en el concurso del capital semilla. Además, contaron con el apoyo del equipo técnico y los teléfonos de los docentes para realizarles consultas respecto al tema.

- Concurso del capital semilla:

Los requisitos que debieron cumplir los beneficiarios/as para participar en el concurso, fueron: i) culminación y presentación de su plan de negocio/mejora; ii) pre evaluación del jurado. Siendo así, según el informe de cierre 321 de 270 programados cuentan con planes de negocio y mejora, de los cuales 317 fueron aprobados, y 262 participaron en el concurso del capital semilla. Ahora bien, contrastando con la información de la evaluación el 60,3% de beneficiarios/as asegura haber participado, de los cuales el 33,7% logró ganar el capital semilla.

CUADRO 3.33: REGIÓN MADRE DE DIOS. EVALUACIÓN FINAL: PARTICIPACION DEL BENEFICIARIO EN EL CONCURSO DEL CAPITAL SEMILLA, A MAYO 2017. (NÚMERO Y PORCENTAJE)

Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
Beneficiarios que participaron para obtener capital semilla		
Sí, participé	181	60,3%
No participé	119	39,7%
Total	300	100,0%
Beneficiarios que obtuvieron el capital semilla		
Si	61	33,7%
No	120	66,3%
Total	181	100,0%
Destino el capital semilla		
Lo invertí en el negocio	60	98,2%
Otro	1	1,8

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Feb. 2016 - Jun. 2017.

Elaboración: INTERSOCIAL.



Los actores locales manifiestan, que en un primer momento se contempló la entrega estandarizada de 5 700 soles en capital semilla para todos los ganadores, pero analizando las necesidades de los negocios según tipo, se decidió establecer las cantidades, de acuerdo a la necesidad, yendo los montos desde S/900 hasta S/5 700. Del mismo modo, todos los entrevistados señalan que los montos de capital semilla pudieron disminuirse para tener más ganadoras, puesto que así el monto sea mínimo ya es un impulso para que el beneficiario continúe implementándolo.

- Implementación de los planes de negocio y planes de mejora:

Sobre la implementación, se ha contratado a asesores/as especialista en implementación, esta ha consistido en asesoría técnica y visitas a los negocios o viviendas tanto de ganadores y no ganadores, en: i) implementación de planes de mejora/negocio y, ii) gestión empresarial en planes de negocio/mejora. Los beneficiarios/as, afirman que: i) ha sido un gran incentivo el apoyo brindado después del concurso siendo o no ganadoras, ii) por lo anterior, la asistencia técnica les ha permitido ordenar físicamente su negocio, llevar mejor las cuentas y absolver dudas sobre la formalización en aquellas con idea de negocio.

Por su parte el equipo técnico señala que la asistencia técnica se realizó paralelamente a la entrega del capital semilla, y recomienda que sea esta etapa la que mayor tiempo requiere, puesto que es reconocida por los/las beneficiarios/as como el soporte técnico necesario, es decir, en la práctica se ve el avance en el fortalecimiento de sus capacidades.

Complementariamente, a partir de la información recogida en las encuestas, el 62,4% de beneficiarios/as afirma haber implementado su plan de negocio/mejora, y el 37,5% no ha podido implementar, a pesar de ello, el 70,6% señala estar interesado en implementar sus negocios en un largo plazo, esto vinculado directamente con el financiamiento.

**CUADRO 3.34: REGIÓN MADRE DE DIOS. EVALUACIÓN FINAL: IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA Y PLAN DE NEGOCIO, A MAYO 2017.
(NÚMERO Y PORCENTAJE)**

Indicador	Nº	%
Beneficiarios que implementaron su plan de negocios		
Si, inicié la implementación recientemente	81	27,1%
Si, ya está operando	106	35,3%
No, he podido implementar mi plan	113	37,5%
Total	300	100,0%
Motivos de la no implementación de planes		
No tengo recursos económicos para implementarlos	43	38,1%
Necesito más capacitación para implementarlo	15	13,3%
No me interesa implementarlo	4	3,8%
Otro	50	44,8%
Total de beneficiarios que no implementaron sus planes	113	100,0%
Interesado en implementar su plan posteriormente		
Si	72	70,6%
No	30	29,4%
Total	102	100,0%



Indicador	Nº	%
Factores que tendrían que ocurrir para implementar el plan		
Tener más recursos económicos	40	43,5%
Tener más tiempo	41	44,7%
Otro	11	11,8%
Total	91	100,0%

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Feb. 2016 - Jun. 2017.

Elaboración: INTERSOCIAL.

3.3.3.2. Mecanismos de planificación, programación y coordinación

El equipo técnico señala que, si bien se ejecutó las actividades formuladas en el documento del Proyecto, reconocen la importancia de las alianzas estratégicas con los actores locales, para ello se firmaron convenios de compromiso con los municipios distritales, aspecto relevante en el apoyo logístico en las distintas etapas del proyecto. En ese sentido, los representantes de las instituciones aliadas afirman haber tenido una coordinación continua con el equipo técnico, expresado en reuniones constantes para una buena ejecución de las actividades.

Sobre las coordinaciones internas del equipo técnico, se evidencia la permanencia de sus integrantes lo que ha fomentado la continuidad organizativa y compromiso con el proyecto. Además, se ha contado con la coordinación constante de miembros de la IE en Cusco, desde comunicación informal, formal y supervisiones internas.

Respecto, al vínculo y diálogo entre el equipo técnico con los consultores/as, estos últimos afirman haber tenido en todo momento el apoyo constante ante cualquier duda, asimismo, previo a la incorporación en sus actividades han recibido asesoría sobre información importante del proyecto y han tenido reuniones periódicas para insertar nuevas estrategias en las capacitaciones.

Si bien se reconoce que las actividades del proyecto se han cumplido, los/las entrevistados reconocen que las pasantías no han sido trabajadas con todos los beneficiarios/as por el tema de desembolsos, lo que se ha expresado en el descontento de algunos participantes.

3.3.4. **Eficiencia.**

3.3.4.1. Los recursos humanos

Los recursos humanos del Proyecto en campo, está conformado por el equipo técnico de Guamán Poma de Ayala, conformada por 3 responsables (jefe de proyecto, especialista y asistente), quienes se han mantenido a lo largo de la ejecución de las actividades.

CUADRO 3.35: REGIÓN MADRE DE DIOS. EVALUACIÓN FINAL: EQUIPO INSTITUCIÓN EJECUTORA

Cargo	Responsable
Coordinadora	Mario Huamán
Especialista en gestión de negocios	Juan Carlos Nina
Asistente	Laura Ramírez

Fuente: Informes del Proyecto



Respecto a los consultores/as para la etapa de capacitación y asesorías, estos han sido contratados por la IE, realizándose la convocatoria tanto en Cusco como en Puerto Maldonado, el requisito principal era el manejo de la metodología la OIT (ISUN y MESUM). Los consultores/as han sido convocados en distintas etapas del proyecto: especialista en visita domiciliaria, facilitadores en gestión de negocio, talleres de fortalecimiento, asesores/as para la revisión de planes de negocio/mejora, para la implementación de planes de negocio/mejora y seguimiento a los emprendimientos.

CUADRO 3.36: REGIÓN MADRE DE DIOS. EVALUACIÓN FINAL: CONSULTORES/AS

Responsable	Cargo
Imelda Vargas	Elaboración en planes de negocio/mejora
Janet Loayza	
Israel Tuesta	
Jorge Gutiérrez	
Michael Candia	Desarrollo Personal
Richard Atausinchi	Gerencia de negocio
Rodrigo Manrique	Técnicas de venta y atención al cliente
Julio Espejo	Educación Financiera
Paul Goyzueta	Asesores en implementación de capital semilla y en gestión empresarial para planes de mejora/negocio
Laura Cutire	
Alex Rojas	
Erika Suárez	
Margot Sayritupac	
Ana María Cortijo	
Tania Borda	

Fuente: Entrevistas al equipo técnico.

En términos generales, el equipo técnico ha dirigido la ejecución de las actividades y ha tenido la coordinación directa con los consultores/as. Asimismo, reconocen que la comunicación con el equipo técnico ha sido favorable para implementar estrategias que los acerquen a los beneficiarios (sobre todo a aquellas con problemas familiares) e informar sobre los avances y limitaciones de las participantes en los módulos correspondientes.

3.3.4.2. Administración del presupuesto del Proyecto

Para el presente acápite se ha considerado como documento base el documento del proyecto y el informe de Cierre, lo mismo que ha sido corroborado por las entrevistas realizadas al equipo técnico.

En el siguiente cuadro, se aprecia a las instituciones contempladas en el aporte presupuestal del proyecto, cabe señalar, que los aportes monetarios han sido de parte de la institución asociada Cáritas Madre de Dios y FONDOEMPLEO.



Se observa que en desembolso de FONDOEMPLEO se ha ejecutado en un 92% puesto que, se han generado ahorro de algunas actividades como la movilidad o la tardanza del desembolso. Del mismo modo la institución asociada ha ejecutado un 104%. En el siguiente cuadro se detalla la ejecución del presupuesto, sin embargo, para el informe de cierre falta ejecutar el pago al personal y gastos administrativos (componente 6), como el pago de asesorías (componente 2). En el caso de la contrapartida el presupuesto, se ha ejecutado en su totalidad.

CUADRO 3.37: REGIÓN MADRE DE DIOS. EVALUACIÓN FINAL: EJECUCIÓN PRESUPUESTAL

Fuente de financiamiento	Presupuesto según convenio S/	Último Presupuesto aprobado S/	Presupuesto Ejecutado S/	% de ejecución
FONDOEMPLEO				
Componente 1	339,860.00	333,609.70	318,535.15	95.48
Componente 2	527,079.00	542,881.00	493,813.46	90.96
Componente 6	552,437.85	542,885.20	498,080.45	91.75
Total	1,419,376.85	1,419,375.90	1,310,429.10	
CONTRAPARTIDA				
Cáritas Madre de Dios		160,580.00	166,440.00	104

Fuente: Informe de Cierre.

En el siguiente cuadro se aprecia el monto desembolsado por FONDOEMPLEO y el ejecutado en el proyecto, siendo el saldo a devolver 0.00. En el informe de cierre se señala que para el 31 de marzo se realizó el cierre de la cuenta bancaria y la regularización de los fondos a devolución.

CUADRO 3.38: REGIÓN MADRE DE DIOS. EVALUACIÓN FINAL: DEVOLUCIÓN A FONDOEMPLEO

Concepto	S/
A. Total a transferir	1,419,376.85
B. Desembolsos	1,368,894.78
C. Otros ingresos	
D. Monto ejecutado	1,368,632.83
E. Gasto bancario de cierre	261.95
F. Gastos observados	
Saldo (B-C-D-E-F)	0.00

Fuente: Informe de Cierre

Complementariamente, el equipo técnico afirma que los recursos han sido suficientes, pero el cambio de gestor (5 veces) ha dificultado en muchos casos el desembolso de parte de FONDOEMPLEO, retrasando o impidiendo el cumplimiento de actividades como las pasantías y el retraso en el inicio del proyecto, motivado por el desentendimiento en los ajustes de implementación, existiendo problemas técnicos sobre todo con el último gestor (John Valdivia), por lo cual el último desembolso ha sido retrasado 2 meses, a casi 15 días del cierre de proyecto.



3.3.5. Sostenibilidad.

La sostenibilidad de los emprendimientos promovidos, depende de factores vinculados a las posibilidades de apoyo institucional, técnico y financiero, los mismos que son analizados a continuación.

3.3.5.1. A nivel de la Institución Ejecutora

EL C.E.C Guamán Poma de Ayala es un organismo no gubernamental que trabaja desde 1979 en Cusco, tiene como objetivo la lucha contra la pobreza mediante el desarrollo de capacidades. Respecto a la experiencia en proyectos de emprendimiento, la IE cuenta con experiencia en asesoramiento y capacitación para la gestión de negocios, principalmente en Cusco.

La alianza con la institución asociada al proyecto, Cáritas Madre de Dios, está permitiendo que una vez culminado el proyecto se continúe con el acompañamiento a los beneficiarios/as, sobre todo el mantener al recurso humano del proyecto en la referida institución es solvencia básica para la comunicación con los beneficiarios/as.

3.3.5.2. En relación a los objetivos del Proyecto y políticas públicas locales

- Complementariedad y coherencia con los objetivos y las actividades realizadas por otras instituciones en el mismo entorno territorial.
- Sinergias entre el Proyecto y otras iniciativas.

A partir de la revisión del Plan de Desarrollo Regional Concertado de Madre de Dios 2014 - 2021, puede observarse que el tema de la promoción de emprendimientos económicos no se identifica como problema ni propuesta prioritaria. Sin embargo, en las políticas se incluye, promover actividades innovadoras de las empresas, para mejorar la competitividad regional.

Respecto al rol que cumplen las autoridades locales, el compromiso y continuidad de acciones no ha sido identificado en el municipio provincial, puesto que como los representantes entrevistados refieren, aún no se percibe un empoderamiento de los gobiernos de turno en el tema de emprendimiento y por ende en el fortalecimiento de capacidades, motivo por el cual, el proyecto ha sido una ventana de aprendizaje que incentive la preocupación de las autoridades para atender la demanda en este grupo.

En ese sentido, el presente Proyecto se constituye en una de las iniciativas de fortalecimiento de capacidades de la población adulta, levantando expectativas en instituciones principalmente en las direcciones regionales estatales, siendo también un punto de inicio para ser considerada en las políticas y acciones del gobierno local.



3.3.5.3. En relación al emprendedor/a.

En cuanto a los/las beneficiarios/as, el factor evidente y más crucial para la sostenibilidad de sus emprendimientos, es su capacidad como emprendedor/a.

Según testimonios de los participantes, las actividades del proyecto han logrado desarrollar las capacidades básicas en los temas de gestión de negocios. Al respecto, la beneficiaria Martha Montoya Chipana declara:

“En general bueno, primero la educación de cómo llevar mi negocio, segundo, cómo vender, tercero, mejorar mi proyecto. Finalmente, conseguir mi local para crecer.”

Adicionalmente, se observan indicios de que ha contribuido al desarrollo de capacidades de blandas (como la socialización). En ese sentido, la beneficiaria Evelyn Báez y el beneficiario Jairo Paravecino manifiestan:

“Hemos participado en ferias, nos hemos dado a conocer más, interactuar con el cliente.”

“Todo ha sido muy interesante, porque ha mostrado las capacidades de las personas que en un inicio estaban perdidas han aprendido a desarrollarse.”

Otro factor favorable para la sostenibilidad de los negocios tiene que ver con la motivación del emprendedor que se ha promovido desde el Proyecto.

No obstante, lo que ha jugado en contra tiene que ver con el corto tiempo del proyecto que es manifestado por los beneficiarios (para el desarrollo de sus capacidades y de sus negocios) y la falta de alternativas similares al Proyecto (que continúe con el soporte a los beneficiarios), pues, aunque la Cámara de Comercio y DIRCETUR promueven capacitaciones, éstas no se alinea a las necesidades del emprendedor/a participante del Proyecto (emprendedores de escasos recursos y rurales).

3.3.5.4. En relación al mercado.

Una cuestión favorable para los emprendimientos actuales es que, luego de una contracción fuerte de la economía en el 2014 (el PBI cayó en 14%) durante estos dos últimos años la economía regional ha crecido por encima de su promedio anual, el PBI creció 24% en el 2015 y 15% en el 2016, lo cual da un marco macroeconómico favorable para el crecimiento de los negocios.

Adicionalmente, resulta favorable que los negocios promovidos pertenezcan a sectores que han mostrado un desempeño favorable en los últimos años (Agroindustria, Comercio y Hoteles y restaurantes) mostrando tasas de crecimiento promedio que oscilan entre el 4,9% y 7,0% al año, cifras superiores al promedio regional.

3.3.5.5. Elementos de éxito y sostenibilidad del Proyecto



Los aprendizajes recibidos del proyecto han impulsado y evidenciado las capacidades fortalecidas de los/las beneficiarios/as del proyecto, según la demanda y exigencia del mercado. Sería adecuado darle continuidad a la participación en ferias, aunque según refieren el DIRCETUR y PRODUCE están interesados en continuar organizándolas con la temática usada por el proyecto.

Finalmente, el presente Proyecto se constituye en una de las pocas iniciativas de emprendimientos económico en personas adultas en la provincia de Puerto Maldonado, que muy bien se articula a las acciones de fortalecimiento de los emprendimientos impulsados por otras instituciones, pero en mayor escala. Sin embargo, la participación de los demás municipios distritales, se limita, según lo referido por los actores/as locales, sin que ello llegue a un involucramiento en la gestión del Proyecto y en la coordinación de acciones conjuntas de promoción de emprendimientos, siendo ello los llamados a dar continuidad en el apoyo para el fortalecimiento de capacidades de los/las emprendedores/as en la región.

**4. CONCLUSIONES.**

Criterio	Conclusión	Valoración
Pertinencia	<p>El Proyecto atiende una necesidad real y prioritaria para la población de la REGIÓN MADRE DE DIOS, particularmente para las personas adultas que adolecen de capacitaciones y preparación técnica para el emprendimiento.</p> <p>Asimismo, se da respuesta a una problemática en la Provincia de Puerto Maldonado, puesto que si bien el sector extractivo (minera) ha sido y es hasta cierto modo relevante en la dinámica económica; el sector agroindustrial, comercio y turismo están dinamizando la economía y brindando oportunidades de empleo a través de iniciativas emprendedoras.</p> <p>La alternativa de la promoción del autoempleo a través del fortalecimiento de emprendimientos de negocios, es pertinente dada la situación económica de la provincia.</p> <p>El Proyecto ha identificado adecuadamente las oportunidades de crecimiento, el sector agroindustrial, comercio y turismo. Así, la generación de emprendimientos aporta al propio desarrollo local y regional.</p>	ALTA
Efectividad	<p>El nivel de cumplimiento de las actividades ha sido el esperado pues:</p> <ul style="list-style-type: none">- Ha realizado todas las actividades focalización previstas, (tres campañas de promoción y convocatoria, seis charlas de información, 280 visitas de focalización y 454 entrevistas en la fase de focalización)- Han realizado todas las actividades capacitación: 3 módulos de capacitación (competencias blandas, competencias específicas, elaboración de planes de negocio/mejora)- Han realizado todas las actividades del concurso de capital semilla (análisis de planes, sustentación de planes, selección de ganadores, premiación y entrega de capital semilla). <p>Por un lado, las metas en términos de los principales productos generados por el Proyecto (capacitaciones, asistencias técnicas, participación en concursos) han sido alcanzadas:</p> <ul style="list-style-type: none">- Se selecciona 414 personas para el proceso de capacitación (138% de lo programado)- 270 (65,3% de 414) de participantes ha culminado los cursos de capacitación (100,0% de lo programado)- 296 (71,4% de 414) de los/las participantes han culminado sus planes de negocio/mejora (120,1% de lo programado)- 249 (60,3% de 414) de los participantes han participado del concurso de capital semilla (101,5% de lo programado).- 74 de los participantes han recibido capital semilla (105,7% de lo programado) <p>Adicionalmente, se identifica un alto nivel de satisfacción de los emprendedores por los servicios recibidos, específicamente las asesorías, ferias y pasantías.</p>	ALTA
Eficacia	<p>Los efectos de las actividades programadas y los productos alcanzados han redundado en efectos favorables como son:</p> <ul style="list-style-type: none">- El número de planes implementados es de 258 planes (62,4% de 414), cifra superior a los 246 esperados.	MEDIA-ALTA



Criterio	Conclusión	Valoración
	<ul style="list-style-type: none">- La tasa de negocios ha pasado de 58,2% a 75,0%.- El monto promedio de venta mensual se ha incrementado en 52.8%- El monto promedio de ganancia mensual se ha incrementado en 22,7% <p>El éxito del cumplimiento de las actividades programadas se ha vinculado directamente con las alianzas estratégicas realizadas en las distintas etapas del Proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none">- En la convocatoria ha sido indispensable y positivo el apoyo de los municipios distritales.- El jurado para el concurso de capital semilla han sido representantes de distintas instituciones públicas y privadas.- Los temas trabajados en las capacitaciones han sido fortalecidos con talleres, ferias y pasantías. <p>Las limitaciones que se han presentado en:</p> <ul style="list-style-type: none">- No se cumplió el inicio de la difusión y convocatoria por tardanza en el desembolso por parte de FONDOEMPLEO- El cambio constante de gestor por parte de FONDOEMPLEO ha retrasado los desembolsos y el incumplimiento de cubrir a todos los beneficiarios para su participación en pasantías.	
Eficiencia	<p>Se observa un nivel de eficiencia media alta, ello observado a través de</p> <ul style="list-style-type: none">- El equipo técnico se ha mantenido a lo largo de la ejecución del Proyecto con el mismo personal.- El Equipo técnico, aunque pequeño ha logrado desarrollar las actividades propuestas según lo programado apoyándose en un grupo de consultores locales y externos a la provincia. Sin embargo, ha provocado una excesiva carga de trabajo en sus integrantes, dada las metas programadas.- Se observa un 92,3% de ejecución del gasto programado y financiado por Fondoempleo.- Se observa un 103,6% de ejecución del gasto programado y financiado por la IE.- Sin embargo, se han presentado retrasos en los desembolsos que han impedido realizar las actividades en sus fechas previstas.	MEDIA- ALTA
Sostenibilidad	<p>La sostenibilidad de los pocos emprendimientos promovidos está garantizada si las instituciones locales como DIRCETUR y PRODUCE replican actividades de acompañamiento y ferias a los beneficiarios/as. Asimismo, la presencia de Cáritas como institución aliada al proyecto puede ser favorable para continuar apoyando a los beneficiarios/as; aunque ello no está asegurado.</p> <p>Para el caso de quienes no han logrado poner en marcha sus planes de negocio, la posibilidad de que puedan hacerlo posteriormente es desfavorable:</p> <ul style="list-style-type: none">- No cuentan con capital propio o préstamos para ejecutarlo.- De no darse el apoyo en asistencia técnica los deja en cierta medida en situación de abandono.	MEDIA-ALTA



5. RECOMENDACIONES

5.1.1. En la planificación / formulación.

- Debería analizarse agregar personal al equipo técnico, puesto que tres profesionales para la cantidad de beneficiarios/as (300) no compensa las actividades a cargo. Ello permitirá ampliar las acciones orientadas principalmente en la etapa de promoción y convocatoria.
- Las metas (número de capacitados como en número de emprendimientos promovidos) deben ser más adecuadas a los tiempos y recursos disponibles, y pertinentes a las características del contexto local y regional. Un buen grupo no es castellano hablante (29%), tiene educación básica incompleta (27,2%) y particularmente porque viven en lugares dispersos alrededor de las carreteras (más del 39%); todo lo cual han impedido alcanzar las metas de capacitación (se capacitaron 321 de 370 programados).
- En la justificación debiera incluir el análisis de problemas, así como en la formulación debiera incluirse el análisis de objetivos que sustente los cambios propuestos en el marco lógico.
- Debiera incluir indicadores de propósito los cuales podrían orientarse hacia la tasa de funcionamiento de negocios, los montos de venta, entre otros. Por otro lado, los indicadores de resultados deben reflejar los cambios intermedios a generar en los emprendedores (conocimientos adquiridos, prácticas de registros, prácticas de formalización, etc.) y no necesariamente a los productos a entregar (personas capacitadas, personas que implementan planes, etc.).

5.1.2. En la implementación.

- Evaluar la inclusión de los criterios de actitudes emprendedoras y/o disponibilidad de tiempo, pues se observa un alto grado de deserción (24,7% de entrevistados no culminaron las capacitaciones). Según algunos entrevistados, indican que un grupo solo asistía por el capital semilla (pero no se encontraban comprometidos con gestionar negocios) y la encuesta aplicada evidencia que el 31% de los que no culminaron lo hicieron por motivos laborales y el 21,6% lo hizo por problemas familiares).
- Debe plantearse explícitamente qué medida tomar en relación a los negocios que no cumplan con los criterios de selección (serán beneficiarios; se contabilizarán en las metas, etc.). En el proyecto se observa que el 12,5% de negocios no se vincula a la agroindustria, al sector maderero ni a los servicios turísticos, los cuales son los sectores promovidos por el Proyecto.
- El proceso de capacitación debe organizarse acorde con las características de los participantes, es decir, aquellos con conocimientos previos en los rubros propuestos de aquellos que recién estén iniciando, con el objetivo de reforzar las debilidades de cada grupo y no hacer repetitivo lo ya conocido.



- Se propone abordar en las capacitaciones los temas de habilidades blandas a lo largo de cada uno de los módulos de capacitación; la estrategia de inclusión puede ser introduciendo desarrollo de trabajos grupales, promoviendo exposiciones de avances de sus planes, entre otros. Ello promoverá las competencias de desenvolvimiento, socialización y trabajo en equipo.
- Considerando que existe una alta tasa de formalidad (73,8% tienen RUC) y sólo el 37,6% ha tenido acceso a préstamos de bancos y cajas, debe incidirse en la importancia de los préstamos financieros como alternativa de financiamiento de sus negocios y de la implementación de sus planes de negocios (puede organizarse una feria financiera o una invitación a los asesores de los bancos y cajas municipales a las capacitaciones). Actualmente, un 37,5% no ha implementado sus planes y, de éstos, el 38,1% no lo ha hecho por no contar con los recursos económicos suficientes.
- Debe evaluarse iniciar procesos de asociatividad entre emprendedores, principalmente aquellos productivos, con el objetivo de alianzas formales que permitan destinar sus productos sea a nivel local, regional o nacional, como una actividad inserta en el proyecto.
- En caso existan personas con discapacidad entre el grupo de beneficiarios, los lugares de capacitación deben proveer fácil acceso a estas personas. Se ha observado que las capacitaciones en la ciudad de Tambopata se realizaba en un cuarto piso del edificio municipal y algunos beneficiarios discapacitados tenía dificultades subir los cuatro pisos.
- Debiera organizarse alguna actividad de transferencia metodológica del Proyecto hacia las instituciones presentes que ejecuten acciones de apoyo a emprendedores (Municipio, cámaras de comercio) a fin de que los beneficiarios puedan continuar recibiendo soporte de las instituciones locales luego de culminado el Proyecto.



6. REFERENCIAS.

- Banco Central de Reserva del Perú, Sucursal Cusco. (2015). Caracterización del Departamento de Madre de Dios.
- Documento de Proyecto.
- INEI. Sistema de Difusión de los Censos nacionales – Datawarehouse. En <http://www.inei.gob.pe/sistemas-consulta/>
- Plan de Desarrollo Regional Concertado de Madre de Dios 2014 - 2021.



7. ANEXOS.

7.1. Instrumentos de recojo de información.

(Ver archivo electrónicos adjuntos)

7.2. Bases de datos de las encuestas aplicadas.

(Ver archivo electrónicos adjuntos)

7.3. Entrevistas realizadas.

(Ver archivo electrónicos adjuntos)