
Evaluación Final del Proyecto
“GENERANDO OPORTUNIDADES EN LOS
DISTRITOS DE PAUCARPATA, MARIANO
MELGAR Y CERRO COLORADO EN LA REGIÓN
AREQUIPA”
C-15-14

Empresa Consultora	:	Centro de Asesoría Estratégica para la Intervención Social – INTERSOCIAL S.A.C.
--------------------	---	---



INTERSOCIAL
Diciembre, 2018

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.....	7
2.1. Objetivos del Estudio.....	7
2.2. Metodología del estudio.....	7
2.3. Período de referencia del estudio.....	13
3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.....	14
3.1. Características básicas de los beneficiarios(as).....	14
3.2. Evolución de los indicadores del marco lógico del proyecto.....	33
3.3. Análisis de los criterios de evaluación del proyecto.....	35
4. CONCLUSIONES.....	60
5. RECOMENDACIONES.....	63
6. REFERENCIAS.....	66
7. ANEXOS.....	67
7.1. Instrumentos de recojo de información.....	67
7.2. Bases de datos de las encuestas aplicadas.....	67



**LISTA DE ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS.**

BCRP	Banco Central de Reserva del Perú
CETPRO	Centro de educación técnico - productivo
CITE	Centro de Innovación Tecnológica
DNI	Documento Nacional de Identidad
FONDOEMPLEO	Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo
FSEL	Ficha Socioeconómica Laboral
GORE	Gobierno Regional
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-15-14
Nombre del proyecto	"GENERANDO OPORTUNIDADES EN LOS DISTRITOS DE PAUCARPATA, MARIANO MELGAR Y CERRO COLORADO EN LA REGIÓN AREQUIPA".
Institución Ejecutora	Asociación Solidaridad Países Emergentes - ASPEm
Instituciones Asociadas	Centro de Innovación Tecnológica – CITE Arequipa; Centro de educación técnico-productivo Alto Porongoche – CETPRO; SENATI zonal Arequipa Puno; Gobierno Regional de Arequipa
Duración del proyecto	20 meses
Fecha de inicio	02 de Mayo 2016
Fecha de término	31 de Diciembre 2017
Monto total del proyecto	S/. 1,187,049.48
Monto solicitado a FONDOEMPLO	S/. 963,349.48
UBICACIÓN DEL PROYECTO	
Departamento	Arequipa
Provincias	Arequipa
Distritos	Paucarpata, Mariano Melgar, Cerro Colorado.
BENEFICIARIOS DEL PROYECTO	
Beneficiarios	150 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 en 150 pobladores/as de los distritos de Paucarpata, Mariano Melgar y Cerro Colorado (Arequipa).
PROPOSITO:	100 beneficiarios/as con negocio propio en marcha y 50 con idea de negocio de los distritos de Cerro Colorado, Mariano Melgar y Paucarpata mejoran sus capacidades emprendedoras.
RESULTADOS:	Capacitación en gestión de negocio a 150 pobladores/as de los distritos de Paucarpata, Mariano Melgar y Cerro Colorado (Arequipa) Implementación de emprendimientos
SECUENCIA DE CAMBIOS ESPERADOS EN LOS BENEFICIARIOS	
Selección	150 beneficiarios seleccionados para participar en el proyecto.
Capacitación	150 beneficiarios culminan capacitación en gestión para el emprendimiento.
Elaboración de planes	150 beneficiarios culminan sus planes de negocio satisfactoriamente
Concurso de planes	140 beneficiarios con planes de negocio evaluados para recibir capital semilla
Acceso a capital semilla	14 beneficiarios con planes de negocios ganadores de capital semilla de 5 700 soles
Asistencia técnica para la implementación de planes	14 beneficiarios ganadores que reciben acompañamiento en la implementación de sus planes de negocio.
	65 beneficiarios no ganadores, reciben asesoría en la implementación de sus planes de negocios.
Implementación de planes de negocios	14 beneficiarios ganadores implementan sus planes de negocios
Articulación comercial	01 pasantía nacional a negocios similares al de los 14 emprendedores que accedieron al capital semilla

Fuente: Ficha técnica del Proyecto proporcionado por Fondoempleo.

Elaboración: INTERSOCIAL.





Colorado). Sin embargo, el 23% reside en otros distritos de la región, como: Cayma, Tiabaya, Miraflores, Hunter, Chiguata, Socabaya, etc.¹.

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

Partiendo del 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 módulos de capacitación a dictar. Los módulos se dividieron en: i) gestión empresarial, ii) Asesoría grupal para la redacción definitiva del plan de mejora, iii) Talleres de capacidades emprendedoras y sociales. La metodología aplicada durante las capacitaciones fue, de planificación CANVAS, este modelo permite al beneficiario detectar sistemáticamente los elementos que generan valor al negocio.

Continuación se detalla en el siguiente cuadro, las capacitaciones que fueron dirigidas a los beneficiarios/as con ideas de negocio y negocio en marcha; según el documento del Proyecto los temas abordados en cada módulo se alinearon para aquellas con ideas de negocio y negocios en marcha, en el módulo 1 de gestión empresarial su elaboración se adecuó específicamente para aquellas con ideas de negocio y negocios en marcha. Respecto a la duración de cada módulo, el primero tuvo una duración de 42 horas, el módulo 2 de 12 horas, y el último módulo de 24 horas, adicionalmente a 2574 horas de asesorías (6 sesiones de 3 horas por emprendedor/a).

CUADRO 1.3: REGIÓN AREQUIPA. EVALUACIÓN FINAL: PLAN DE CAPACITACIÓN.

Unidad temática	Grupo de Ideas de Negocios (Horas)	Grupo de Negocios en Marcha (Horas)
Módulo 1: Gestión empresarial	42	39
Análisis regional y perspectiva	03	03
La idea de negocio	03	-
Segmento de clientes	03	-
Propuestas de valor	03	03
Definición de idea de negocio	03	-
Canales de distribución y relación con el cliente	03	-
Fuentes de ingresos	03	-
Recursos y actividades clave	03	-
Asociaciones claves	03	-
Estructura de costos	03	03
Evaluar el plan de negocio	03	-
Taller de recursos financieros	06	03
Revisión y ajuste del Plan de negocio	03	-
Introducción al plan de mejora	-	03
Análisis de clientes	-	03



¹ En el estudio de base, se advirtió sobre la presencia de personas no residentes en los distritos de intervención, recomendando su aclaración sobre su estatus de beneficiario. Sin embargo, en la documentación proporcionada para el desarrollo de la evaluación no existe ninguna aclaración respecto a si este grupo de beneficiarios serán excluidos del proyecto o no. Se asume que si fue aceptado, en tanto se vuelve a observar la presencia de beneficiarios residentes de otros distritos en la lista de beneficiarios de octubre del 2017.



Unidad temática	Grupo de Ideas de Negocios (Horas)	Grupo de Negocios en Marcha (Horas)
Mejora de canales y relación con el cliente	-	03
Ampliar mis fuentes de ingresos	-	03
Reconocer los recursos clave	-	03
Actividades clave	-	03
Identificar asociaciones claves	-	03
Evaluar el plan de mejora	-	03
Revisión y ajuste del Plan de mejora	-	03
Módulo 2: Asesoría grupal para la redacción definitiva del plan de mejora	12	12
Revisión del plan de mejora	-	02
Revisión del plan de negocio	02	-
Revisión económico-financiera del emprendimiento	02	02
Revisión económico-financiera del emprendimiento/2	02	02
Canales de comercialización	02	02
Formalización	02	02
Redacción del plan de negocio	02	-
Redacción del plan mejora	-	02
Módulo 3: Talleres de capacidades emprendedoras y sociales (capacidades blandas)	24	24
Autoconfianza, Yo puedo	03	03
Taller para mejorar las habilidades de Trabajo en Equipo: Nosotros podemos	03	03
Buscar oportunidades y tener iniciativa, Buscar y conseguir información	03	03
Fija metas, Planifica y hace seguimiento	03	03
Soluciones creativas de problemas.	03	03
Comunicación asertiva	03	03

Fuente: Documento del Proyecto.

Para el desarrollo de las capacitaciones se distribuyó a los 146 participantes en 4 grupos a los de Plan en Marcha y en 2 grupos a quienes tienen una Idea de Negocio 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 a los cursos de capacitación se desarrollaron en el CITE Arequipa y el CETPRO Alto Porongoche. Los profesores encargados de los tres módulos son profesionales con experiencia en escritura de planes de negocio, con experiencia en asesorías a micro emprendedor y experto de evaluación financiera.



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

La unión y coordinación del Proyecto con los actores locales se ha centrado específicamente 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 los documentos del proyecto y entrevistas, se ha identificado que existen convenios formales entre la IE, Gobierno Regional Arequipa y los municipios distritales de Paucarpata, Mariano Melgar y Cerro Colorado, el apoyo se expresa en la logística para el desarrollo de la difusión del proyecto y en la prestación de ambientes para la capacitación. Asimismo, ha brindado su colaboración en 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 de representantes del tejido empresarial y de las instancias estatales de la zona de intervención, entidades micro financieras y expertos en temas de negocio. Siendo los jurados para el concurso nacional representantes del Ministerio de Trabajo, Ministerio de Producción y uno de la incubadora de negocios de la Universidad San Pablo; ellos/as fueron elegidos en base a sus conocimientos, habilidades principales y su experiencia en emprendimiento. Mientras para el concurso interno fue un miembro de cada uno de los aliados: uno del equipo técnico, CITED y Gobierno Regional.





2. ESTUDIO DE EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO.

2.1. Objetivos del Estudio

2.1.1. Objetivo General.

Evaluar la intervención del proyecto "GENERANDO OPORTUNIDADES EN LOS DISTRITOS DE PAUCARPATA, MARIANO MELGAR Y CERRO COLORADO EN LA REGIÓN AREQUIPA", al final de su proceso de ejecución.

2.1.2. Objetivos Específicos.

- OE1. Identificar el nivel de logro de los objetivos del Proyecto, mediante el análisis de los resultados, a través de los criterios de efecto en los beneficiarios, eficiencia, eficacia y sostenibilidad.
- OE2. Identificar el nivel de coordinación logrado con el proyecto entre los actores de la intervención: beneficiarios con el ministerio de trabajo, u otros agentes / actores del contexto que apunten a la sostenibilidad de los logros del proyecto.
- OE3. Extraer las lecciones aprendidas, los factores facilitadores y limitantes que enfrentó el proyecto en su ejecución.
- OE4. Identifica el nivel de logro de los objetivos del proyecto, mediante la medición y análisis de los indicadores de propósito, componentes y productos del marco lógico del proyecto.

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 Asociación Solidaridad Países Emergentes - ASPEm, los/las consultores/as (capacitadores), a beneficiarios/as y a actores locales (Municipalidad Distrital de Cero Colorado). Complementariamente, se realizó la revisión documental del Proyecto.

La implementación del trabajo de campo tuvo una duración de una semana, iniciando el 10 al 20 de diciembre 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 durante el mismo periodo 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 proyecto. 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) del Proyecto	Ficha del Proyecto.	150
Tamaño muestral estimado			108
Porcentaje de pérdidas esperadas (durante el proceso de evaluación)			10%
Tamaño muestral ajustado			119

Fuente: Producto 3: Plan de trabajo de la evaluación del Proyecto C15-14.

Elaboración: INTERSOCIAL.

Durante el estudio de Línea de Base se aplicaron un total de 105 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.

Así, durante la evaluación se realizaron 105 procesos de ubicación de beneficiarios. 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 la jefa del Proyecto quien brindó apoyo, entregando de información logística para la implementación de las encuestas (padrón de beneficiarios y datos de contacto de capacitadores y asesores). En una primera fase, se logró completar 91 encuestas válidas durante la segunda semana de diciembre de 2017. En una segunda fase y con el objeto de alcanzar la muestra requerida se organizó una segunda búsqueda de beneficiarios(as) durante el mes de agosto del 2018, logrando contactar a 11 beneficiarios adicionales. En total se cuenta con 102 encuestas validas que ingresan al análisis, cifra que representa al 94,4% de lo requerido² y que incrementa ligeramente el margen de error de 5,00% al 5,47%.



² Cabe señalar que es esperable que no se haya podido alcanzar la cantidad de muestra minimamente requerida, pues según la metodología se pide aplicar la encuesta de salida a los mismos encuestados de la línea de base. Sin embargo, en el estudio de base no se logró la cantidad de muestra requerida (119) pues, se contó con un padrón de beneficiarios que no contenía las cantidades suficientes de beneficiarios para ejecutar la muestra esperada. Al respecto, en el último padrón de beneficiarios disponible (diciembre de 2016) se contaba con 96 beneficiarios activos sobre los cuales se aplicó la encuesta y se complementó con una relación de beneficiarios potenciales identificados por el Proyecto al momento de la visita de campo del estudio de base.



La presentación de resultados se realiza extrapolando las cifras de los reportes al total de beneficiarios meta del Proyecto, 150 participantes. Para ello se utiliza dos factores de expansión:

- Para beneficiarios con ideas de negocio : 1,11111111³.
- Para beneficiarios con negocios en marcha : 1,75438596⁴.

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 y en las encuestas de línea de base.

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 3 encuestadores.

CUADRO 2.2: RELACIÓN DE ENCUESTADORAS PARTICIPANTES DEL TRABAJO DE CAMPO

N°	Nombres y apellidos	DNI	Procedencia	Formación
1	Cintha Vanessa Valdivia Portugal	42796074	Arequipa	Ingeniera Industrial
2	Deysi Karina Muto Galdos	47448483	Arequipa	Sociología
3	José Miguel Ambrocio Coila	42810788	Arequipa	Sociología

Fuente: Curriculum Vitae del equipo encuestador.

Elaboración: INTERSOCIAL.



³ Resulta de dividir los 50 beneficiarios meta entre los 45 entrevistados.

⁴ Resulta de dividir los 100 beneficiarios meta entre los 57 entrevistados.



b. Actividades preparatorias: Capacitación a encuestadores.

La capacitación del equipo de encuestadores se realizó entre el día 10 y 11 de diciembre de 2017, bajo la responsabilidad del Ing. David Zorrilla (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 Intervención de otros actores en el beneficiario. Revisión de preguntas del formato N: 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 C15-14.

Elaboración: INTERSOCIAL.

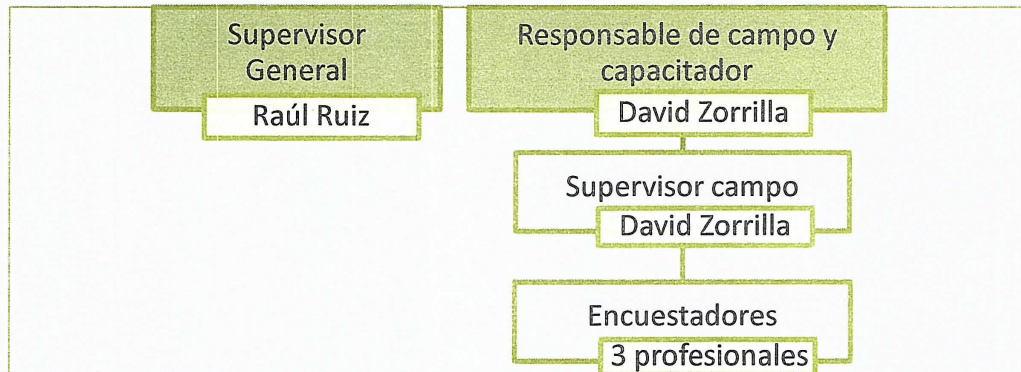




c. Trabajo de campo: Aplicación de encuestas en campo.

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

CUADRO 2.4: ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DE CAMPO.



Fuente: INTERSOCIAL.
Elaboración: INTERSOCIAL.

La aplicación de las encuestas se realizó inicialmente del 11 al 18 de diciembre del 2017 y complementariamente en el mes de agosto del 2018, obteniendo un total 102 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
Alto Selva Alegre	1	0	1
Cayma	1	0	1
Cerro Colorado	26	5	31
Mariano Melgar	19	1	20
Miraflores	1	1	2
Paucarpata	38	8	46
Tiabaya	1	0	1
Total general	87	15	102

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Diciembre 2017.
Elaboración: INTERSOCIAL..

2.2.1.3. Periodo de referencia del cuestionario.



La referencia temporal del cuestionario es el periodo (semana, mes o meses) previo a la aplicación de la encuesta al beneficiario.

Cuando se pregunta sobre una situación (como la condición de actividad), el periodo de referencia es la semana previa a la fecha de la encuesta (Por ejemplo, si se encuestó el 15 de diciembre, entonces se consulta sobre la semana del 4 al 10 de diciembre de 2017).



Cuando se pregunta por un flujo (como las ventas), el periodo de referencia corresponde a los últimos 12 meses previos a la fecha de encuesta (Por ejemplo, si se encuestó el 15 de diciembre de 2017, entonces se consulta sobre el periodo de diciembre de 2016 a noviembre de 2017).

Considerando que la mayor parte de las encuestas se realizaron del 11 al 18 de diciembre del 2017, los periodos de referencia que se emplearán son la semana del 4 al 10 de diciembre de 2017 y el periodo de diciembre de 2016 a noviembre 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 3 entrevistas a beneficiarios/as del proyecto, 1 entrevista al equipo técnico del Proyecto (jefa del proyecto) por parte de la institución ejecutora; a 2 consultores/as capacitadores/as y a 1 actor local (representante de la Municipalidad Distrital de Cerro Colorado).

CUADRO 2.6: RELACIÓN DE ENTREVISTAS REALIZADAS.

Actor	Entrevistado
Equipo técnico del Proyecto	Jefa de proyecto: Gabriela Fioramonti
Capacitadores	Berta Pizarro Suarez
	Juana Mercedes Cruz Díaz
Actor local	Subgerencia MYPES: Aníbal Romero Trujillo
Beneficiarios/as	Nurimar Nina Chacana
	Robert Cáceres Valdivia
	Nerio Elvis Pari Ramos

Fuente: Entrevistas a actores/as locales, diciembre 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 la coordinadora 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 02 de mayo de 2016 al 31 de diciembre de 2017.



**3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.****3.1. Características básicas de los beneficiarios(as).**

En la población beneficiaria del proyecto, 23 varones y 127 mujeres, se observa que mayoritariamente son mujeres representando el 84,5% y 15,5% son varones. En general, se observa que los beneficiarios principalmente son adultos porque la edad promedio es de 36; apenas el 8,4% tiene entre 18 y 24 años.

CUADRO 3.1: REGIÓN AREQUIPA. LÍNEA DE BASE: INDICADORES PERSONALES DE LOS BENEFICIARIOS, A OCTUBRE 2016.

(NÚMERO Y PORCENTAJE)

Indicador	Nº	%
Sexo		
Mujeres	127	84,5
Hombre	23	15,5
Total (%)	150	100,0
Edad (Promedio) ^{1/}		
Promedio (Desviación estándar)	36 (7,8)	
Rangos de edades (años)		
18-24	13	8,4
25-29	20	13,2
30 a 45	100	66,8
46 a más	17	11,6
Total (%)	150	100,0
Lengua materna		
Beneficiarios cuya lengua materna es diferente al castellano	24	16,0

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

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

Elaboración: INTERSOCIAL.

El nivel educativo del público objetivo puede considerarse intermedio, pues poco más de la mitad cuenta con educación superior completa o incompleta (57%), el 20,9% poseen educación básica y el 16,9% cuenta con formación ocupacional completa e incompleta. Los grupos más destacados en nivel educativo lo constituyen aquellos con estudios no universitarios completos (29,6%), seguidos por el nivel secundaria completa (20,9%).

CUADRO 3.2: REGIÓN AREQUIPA. LÍNEA DE BASE: NIVEL EDUCATIVO DE LOS BENEFICIARIOS, A OCTUBRE 2016.

(NÚMERO Y PORCENTAJE)

Nivel de educación	Nº	%
Primaria Incompleta	2	1,1
Secundaria Incompleta	6	4,0
Secundaria Completa	31	20,9
Opción Ocupacional (CETPRO) incompleta	7	4,9
Opción Ocupacional (CETPRO) completa	18	12,0
Superior No Universitaria Incompleta	23	15,1
Superior No Universitaria Completa	44	29,6
Superior Universitaria Incompleta	8	5,3
Superior Universitaria Completa	10	7,0
Total	150	100,0

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

Elaboración: INTERSOCIAL





3.1.1. Preparación para el trabajo.

A partir de las encuestas, se observa que la población beneficiaria ha reducido su nivel de incursión en cursos cortos, de un 67,7% antes del Proyecto a un 26,5% durante el periodo del Proyecto. El contenido de los cursos llevados se ha orientado principalmente a cuatro temas específicos: negocios, administración y comercio (30,4%), textil y confección (29,2%), y computación e informática (26,0%) e industria y construcción (18,8%), los cuales coinciden con los observados en el estudio de base aunque en frecuencias diferentes.

CUADRO 3.3: REGIÓN AREQUIPA. EVALUACIÓN FINAL: INDICADORES EDUCATIVOS DE BENEFICIARIOS, A DICIEMBRE 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	102	67,7	40	26.5%
Relación de cursos que llevaron				
Negocios, administración y comercio	29	28,8%	12	30.4%
Computación e informática	10	10,2%	10	26.0%
Comunicación, imagen y sonido	2	1,7%	0	0,0%
Industria y construcción	9	9,3%	7	18.8%
Estética personal	3	3,1%	0	0,0%
Hostelería y turismo	0	0,0%	2	4.4%
Textil y confección	51	50,1%	12	29.2%
Otros	16	15,4%	7	17.2%
Total	102	100,0%	40	100.0%

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

Elaboración: INTERSOCIAL.

3.1.2. Condición de actividad de los beneficiarios/as.

De acuerdo a la condición de actividad del público objetivo, la mayoría se caracterizan por encontrarse ocupados en alguna actividad económica, sin embargo, se visualiza un ligero incremento (de un 85,8% a un 89,5%) en la tasa de ocupación, ello principalmente porque algunas personas en situación de desocupación o inactividad han conseguido principalmente empleos dependientes (la tasa de empleo dependiente ha aumentado de 31,5% a 32,7%). Asimismo, se percibe que el grupo de inactivos, en la etapa final del proyecto está conformado en su totalidad por mujeres (3,4%), la inactividad relacionada a que no pueden o no están interesadas en tener una actividad remunerada, caracterizándose por ser amas de casa, etc.

Analizando por segmentos, vemos que las mujeres han mejorado ligeramente su tasa de ocupación que pasa de un 83,2% a un 87,5%. Por rangos de edad, todos los grupos han mejorado su tasa de ocupación excepto los de 25 a 29 años en quienes se observa una caída significativa de 89,2% a 77,2%. Según el nivel educativo, vemos que aquellos con educación secundaria y superior





universitaria han mejorado su nivel de actividad, en contraste, aquellos con formación técnica han caído en su tasa de actividad.

**CUADRO 3.4: REGIÓN AREQUIPA. EVALUACIÓN FINAL: CONDICIÓN DE ACTIVIDAD, A DICIEMBRE 2017.
(NÚMERO Y PORCENTAJE)**

Condición de actividad	Línea de Base		Evaluación Final	
	Nº	%	Nº	%
Total jóvenes				
Ocupado	129	85,8	134	89,5%
Desocupado	15	9,9	11	7,1%
Inactivo	6	4,3	5	3,4%
Total	150	100,0	150	100,0%
Por sexo				
Mujeres ocupadas	106	83,2	111	87,5
Hombres ocupados	23	100	24	100,0
Por rangos de edad				
De 18 a 24 ocupados	12	91,6	12	100,0
De 25 a 29 ocupados	18	89,2	16	77,2
De 30 a 45 ocupados	86	86,2	91	91,1
De 46 a más ocupados	13	75,5	16	87,5
Nivel educativo de ocupados				
Primaria	2	100,0	2	100,0
Secundaria	30	80,0	32	90,6
Opción ocupacional (CETPRO)	24	95,8	25	95,7
Superior no universitaria	58	85,7	59	86,6
Superior universitaria	15	82,7	17	88,3

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

Elaboración: INTERSOCIAL.

3.1.3. Caracterización de negocios.

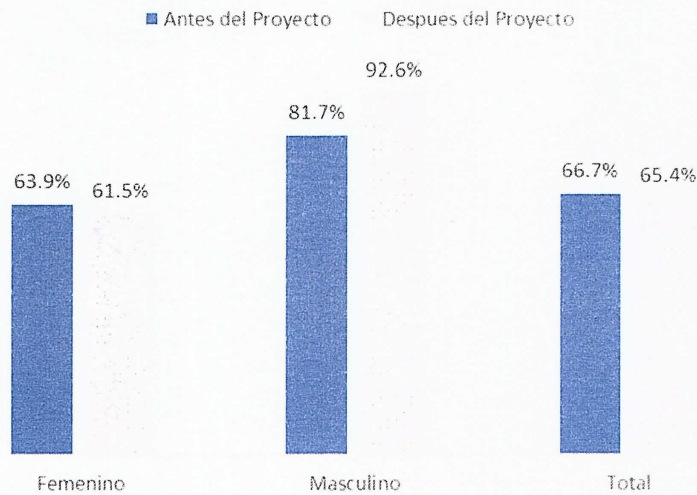
3.1.3.1. Tenencia de negocio

Respecto a la implementación de negocios, se percibe una ligera disminución en el nivel de cambio, pasando de un 66,7% antes del Proyecto a un 65,4% al final del mismo. Situación que se explica por el descenso de negocios en las mujeres (en 2,4%), aun a pesar del incremento de negocios en los varones quienes aumentaron de un 81,7% a 92,6%. 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.





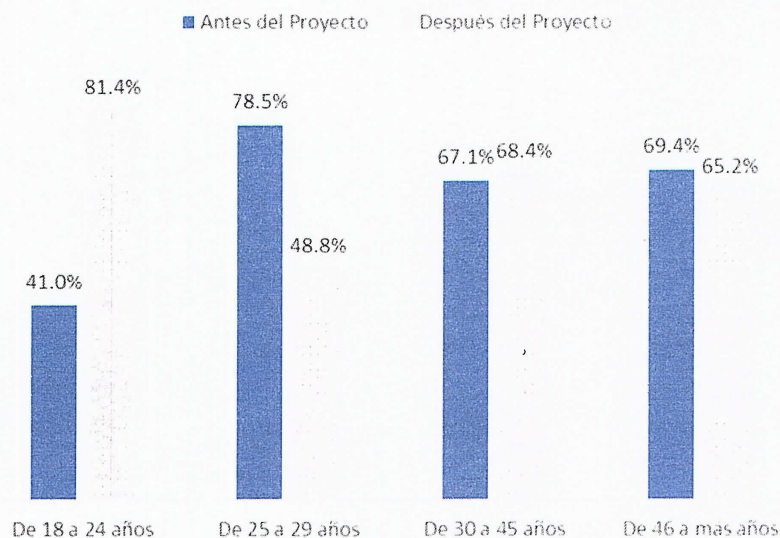
GRÁFICO 3-1: REGIÓN AREQUIPA. EVALUACIÓN FINAL: BENEFICIARIOS/AS CON NEGOCIOS SEGÚN SEXO, A DICIEMBRE 2017. (PORCENTAJE)



Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, diciembre 2017.
Elaboración: INTERSOCIAL.

En los grupos de edades, la tasa de beneficiarios/as de 18 a 24 años muestra cambios significativos en los negocios, pues han pasado de un 41% a un 81,4%. En contra parte, se evidencia que en el grupo de 25 a 29 años las cifras han disminuido considerablemente pasando de un 78,5% a un 48,8%. En el grupo de beneficiarios/as de 30 a 45 años, no se observan mejoras significativas en su tasa de negocios, pues ésta (68,4%) se mantienen similar al observado al inicio del proyecto (67,1%). Finalmente, en los beneficiarios/as de 46 a más años se observa una ligera caída de 4,2% en su tasa de negocios que pasa de 69,4% a 65,2%.

GRÁFICO 3-2: REGIÓN AREQUIPA. EVALUACIÓN FINAL: BENEFICIARIOS/AS CON NEGOCIOS SEGÚN EDADES, A DICIEMBRE 2017. (PORCENTAJE)



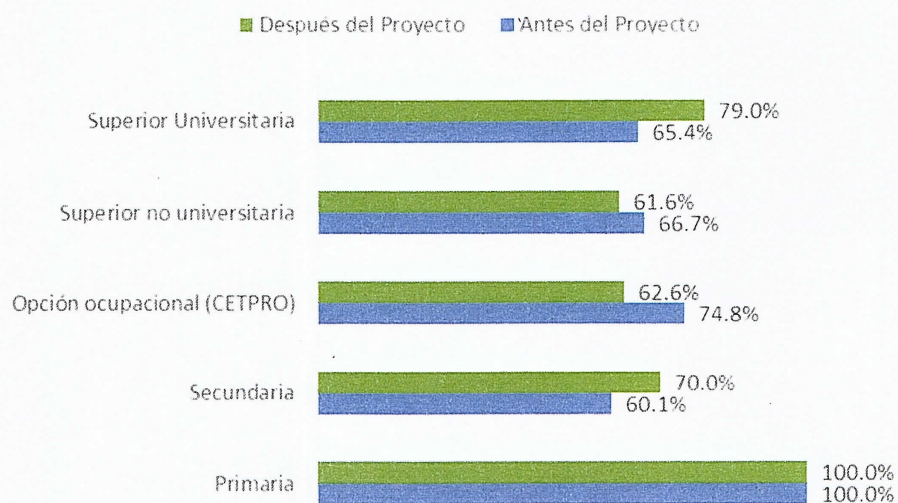
Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, diciembre 2017.
Elaboración: INTERSOCIAL.





Según niveles educativos, se percibe que la tasa de beneficiarios/as con negocios ha aumentado en aquellos con nivel educativo de superior universitaria y educación secundaria; así, se observa que la tasa de tenencia de negocios ha aumentado de 65,4% a 79% en el caso de los primeros y de 60,1% a 70,0% en el caso de los segundos. Sin embargo, lo mismo no ocurre en los demás segmentos educativos en los cuales se presencia una caída en la tasa de negocios; en los beneficiarios con educación técnico productiva en CETPRO, la tasa de negocios se reduce de 74,8% a 62,6%, mientras que en los beneficiarios con nivel educativo superior no universitaria, la tasa cae ligeramente de 66,7% a 61,6%. En el grupo de beneficiarios con nivel educativo de educación primaria, la tasa se ha mantenido en un 100% antes y después de proyecto.

GRÁFICO 3-3: REGIÓN AREQUIPA. EVALUACIÓN FINAL: BENEFICIARIOS/AS CON NEGOCIOS SEGÚN NIVEL EDUCATIVO, A DICIEMBRE 2017. (PORCENTAJE)



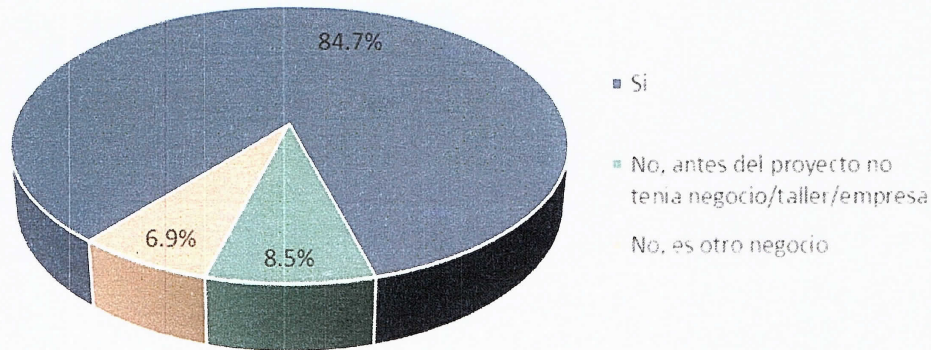
Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, diciembre 2017.
Elaboración: INTERSOCIAL.

A partir del siguiente gráfico, se puede observar que el 15,4% de negocios han sido creados durante el Proyecto. En este grupo se observa dos segmentos, el primero representado por el 6,9% de beneficiarios con negocios que declara que no contaba con negocios previamente (dando a entender que ingresó al Proyecto con idea de negocio y pudo implementarlo en el transcurso del mismo) y la segunda conformada por otro 8,5% de beneficiarios/as con negocios que declaran que el negocio actual es diferente al que tenía al inicio del Proyecto (sugiriendo con ello que inscribió su negocio a su ingreso en el Proyecto y que en el intervalo de las capacitaciones y asesorías fue cambiado por motivos de rentabilidad, clientes o nuevos mercados).





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



Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, diciembre 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 126 beneficiarios/as los que ingresaron con negocios en marcha y 105 con ideas de negocio. De los cuales, a partir de los resultados de la evaluación final se identifica que 93 beneficiarios/as ya tenían negocios cuando se inscribieron al Proyecto (85 mantuvieron el mismo giro de negocio y 8 lo cambiaron).

Complementariamente a lo referido, los negocios creados durante el Proyecto suman un total de 14 negocios: 8 beneficiarios/as que ingresaron con negocios en marcha pero que cambiaron su giro de su negocio y 6 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 91,1% (beneficiarios/as con negocio) antes del Proyecto a un 100% (99 beneficiarios/as con negocios) al final del mismo.

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

Indicador	Evaluación Final
Antes del Proyecto	84
Durante el Proyecto	8
Después del Proyecto	7
Total de negocios	100

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, diciembre 2017.
Elaboración: INTERSOCIAL





3.1.3.2. Giro, antigüedad y propiedad de los negocios.

Los giros de negocios han sido principalmente: Industrias manufactureras (84,3%), comercio (4,6%), actividades inmobiliarias (1,8%) y hoteles y restaurantes (1,1%). En el cuadro se percibe, una ligera disminución en los rubros de industrias manufactureras y comercio comparando con la línea de base y la evaluación final.

Por tratarse del manejo en su mayoría de los mismos negocios, la edad promedio de estos se han mantenido similar, de 46,2 meses al inicio del proyecto y de 49,8 meses al término del mismo. Respecto a este punto, al término del Proyecto se estima que el 37,3% de negocios tienen más de 44 meses de antigüedad⁵, lo cual supone una filtración de personas en el grupo meta objetivo del proyecto. Sobre este último punto, no se encuentran evidencias de una aprobación formal por parte de Fondoempleo.

Además, la propiedad del negocio, se expresa en el 92,7% de negocios que se encuentran bajo la propiedad del beneficiario, a diferencia de la información brindada antes del Proyecto donde existía un 72,4% en esta modalidad.

CUADRO 3.6: REGIÓN AREQUIPA. EVALUACIÓN FINAL: CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIO, A DICIEMBRE 2017. (NÚMERO Y PORCENTAJE)

Indicador	Línea de Base		Evaluación Final	
	Nº	%	Nº	%
Giro del negocio				
Industrias manufactureras	86	86,2	84	84.3%
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres do	9	8,6	5	4.6%
Hoteles y restaurantes	-	--	1	1.1%
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	2	1,7	2	1.8%
Otras actividades de servicios comunitarios sociales y personales	3	3,4	8	8.2%
Total de beneficiarios con negocios	100	100,0	100	100.0%
Antigüedad del negocio (Promedio) 1/				
Meses	46,2 (39,0)		49,8 (52,8)	
Rangos de años de antigüedad del negocio				
Hasta 6 meses	2	1,7	8	8.0%
De 7 a 12 meses	3	3,4	2	2.2%
De 13 a 24 meses	29	29,3	16	16.1%
De 2 a 10 años	66	65,5	67	67.2%
Más de 10 años	-	--	6	6.4%
Total (%)	100	100,0	100	100.0%
Propiedad del negocio. 2/				
Soy el único dueño	72	72,4	14	92.7%
Tengo socios familiares	24	24,1	1	7.3%
Tengo socios que no son familiares	3	3,4		
Soy solamente socio	0	0,0		
Total	100	100,0	15	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, diciembre 2017.

Elaboración: INTERSOCIAL.

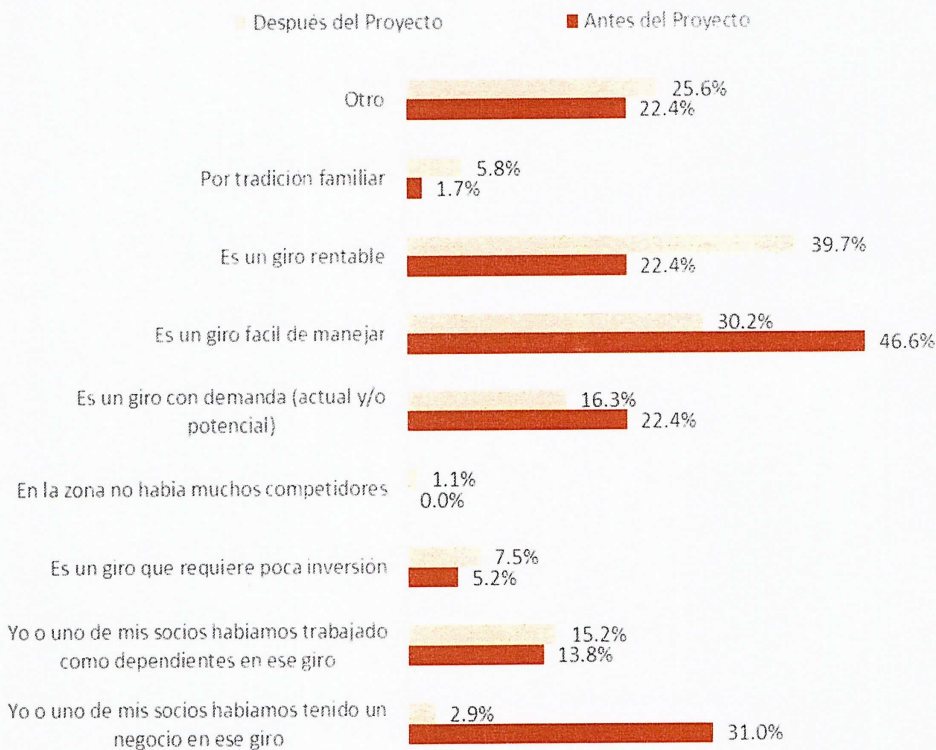


⁵ Según el documento de formulación del proyecto, los negocios con más de 24 meses de antigüedad al momento de inscripción, serán excluidos. Llevados al término del proyecto, este límite de meses asciende a 44 meses (considerando 24 meses de requisito más los 20 meses de duración del proyecto).



La motivación principal para escoger el giro del negocio implementado tiene que ver con dos razones predominantes, la rentabilidad (39,7%) y la facilidad de su administración o manejo (30,2%); no obstante, existen dos razones que también son frecuentes, la existencia de demanda (16,3%) y la experiencia previa como empleados desarrollando la misma actividad (15,2%).

GRÁFICO 3-5: REGIÓN AREQUIPA. EVALUACIÓN FINAL: MOTIVOS POR EL CUAL DECIDIÓ EL GIRO DE NEGOCIO, A DICIEMBRE 2017. (PORCENTAJE)



Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, diciembre 2017.
Elaboración: INTERSOCIAL.

3.1.3.3. Gestión de los negocios.

La gestión de los negocios ha mejorado, percibiendo que el nivel de formalidad ha aumentado ligeramente, ahora el 44,8% tiene RUC frente al 40% al inicio del Proyecto. Asimismo, en otros aspectos de formalidad como la tenencia de licencia de funcionamiento y la inscripción en SUNARP, presentan cambios.



La gestión interna también ha mejorado, aunque de manera menos intensa. Se observa que ahora un 16,1% de negocios cuenta con cuentas bancarias y un 64,5% emplea los correos electrónicos inclusive se percibe que el uso de página web se incrementó de 2% a 21,9%.

Considerando el lugar de operación del negocio, la situación se mantiene similar al inicio del Proyecto. La vivienda continúa siendo el lugar de operación más frecuente entre los beneficiarios, así lo declara el 64,9% del total; en segundo lugar, se encuentra el local diferente a la vivienda que es utilizado por



el 25,1% del total, quedando en últimos lugares la vía pública con puestos fijo y la vía pública sin puesto fijo como lugar de funcionamiento del negocio.

La emisión de boletas es importante para asegurar la posesión de los bienes adquiridos y los reclamos posteriores de los clientes, como el registro de los vendedores. En este aspecto, la situación ha mejorado y se encuentra en proceso de consolidación, pues el 62,5% de beneficiarios/as asegura entregar siempre boletas de venta (frente al 52,2% que indicaba lo mismo al inicio del Proyecto), por consiguiente, aquellos que emiten las boletas sólo cuando lo solicitan ha disminuido y lo mismo ocurre con aquellos que no las emiten).

CUADRO 3.7: REGIÓN AREQUIPA. EVALUACIÓN FINAL: INDICADORES DE GESTIÓN DEL NEGOCIO, A DICIEMBRE 2017. (NÚMERO Y PORCENTAJE)

Indicador	Línea de Base		Evaluación Final	
	Nº	%	Nº	%
Razón Social del Negocio. 1/.				
RUC	40	40,0	45	44,8%
Minuta de Constitución	3	3,0	10	10,4%
Inscripción en SUNARP	9	9,0	15	15,0%
Libros contables	5	5,0	12	12,2%
Planilla de personal	2	2,0	3	2,9%
Licencia de funcionamiento	16	16,0	19	18,7%
Declaración Anual ante SUNAT	14	14,0	5	5,1%
Inscripción en REMYPE	2	2,0	3	2,9%
Cuenta bancaria	12	12,0	16	16,1%
Cuenta de correo electrónico	26	26,0	64	64,5%
Página web	2	2,0	22	21,9%
Total de beneficiarios/as con negocios	100	100,0	100	100,0%
Lugar de operación del negocio				
Taller o local comercial dentro de la vivienda	57	56,9	65	64,9%
Local en un establecimiento diferente a la vivienda	34	34,5	25	25,1%
En la vía pública, sin puesto fijo	2	1,7	1	1,1%
En la vía pública, puesto fijo	5	5,2	9	8,8%
Otro	2	1,7	--	--
Total de beneficiarios/as con negocios	100	100,0	100	100,0%
Beneficiarios con negocio que emite boletas				
Sí, siempre	21	52,2	28	62,5%
Sólo cuando el cliente lo pedía	16	39,1	16	35,0%
Nunca	3	8,7	1	2,5%
Total de beneficiarios/as con negocios que tienen RUC	40	100,0	45	100,0%

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

1/ Respuesta Múltiple

Elaboración: INTERSOCIAL



Uno de los cambios que beneficia a la gestión del negocio es el uso de registros de ingresos o ventas. Antes del Proyecto, el 27,6% hacía uso de este instrumento de gestión; sin embargo, ahora lo hace el 63,4% de los negocios; y su utilidad radica en tener conocimiento de la ganancia del negocio (55,3%) y saber cuánto ingresa al mismo (34,5%). Con respecto al registro de los egresos del negocio, el cambio también es favorable, pasando de un 34,5% a un 66,9%. Aunque este registro continúa



haciéndose de manera frecuente en un cuaderno de apuntes, este procedimiento se encuentra disminuido de 91,7% a 72,9%, dando cabida a otro tipo de registros como los formatos digitales (archivo Excel) y los libros contables.

CUADRO 3.8: REGIÓN AREQUIPA. EVALUACIÓN FINAL: ORGANIZACIÓN DEL NEGOCIO, A DICIEMBRE 2017. (NÚMERO Y PORCENTAJE)

	Línea de Base		Evaluación Final	
	Nº	%	Nº	%
Control de tus ingresos o ventas				
Sí, siempre	28	27,6	63	63,4%
Sólo a veces	26	25,9	28	28,0%
No, nunca	47	46,5	9	8,6%
Total	100	100,0	100	100,0%
Utilidad de registro de ventas				
No registraba las ventas	2	3,2	1	1,2%
Sí, Para saber cuánto ingresaba a mi negocio	17	32,3	31	34,5%
Sí, Para saber la ganancia de mi negocio	29	54,8	50	55,3%
Tenía un control, pero no lo usaba	3	6,5	3	3,1%
Otro (control y ganancias)	2	3,2	5	5,8%
Total	53	100,0	91	100,0%
Control de tus egresos o compras				
Sí, siempre	34	34,5	67	66,9%
Sólo a veces	28	27,6	24	23,8%
No, nunca	38	37,9	9	9,3%
Total	100	100,0	100	100,0%
Forma de los registros				
En apuntes sueltos	0	0,0	5	5,0%
En un cuaderno, folder, similar	57	91,7	69	74,9%
En libros contables	0	0,0	5	5,0%
Otro (formatos en Excel, formatos del proyecto)	5	8,3	14	15,0%
Total	62	100,0	92	100,0%

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

Elaboración: INTERSOCIAL

3.1.3.4. Ventas y ganancias⁶ de los negocios.



Al analizar específicamente al público beneficiario con negocios, vemos que el nivel de ventas mensuales promedio ha incrementado de S/. 3 616,2 a S/. 4 220,8, aumento equivalente a un 17%. De la misma forma, se percibe un incremento en el promedio de ganancias mensuales de S/. 1 523,8 a S/ 2 188,4.

⁶ 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 AREQUIPA. EVALUACIÓN FINAL: INDICADORES ECONÓMICOS DE LOS NEGOCIOS, A DICIEMBRE 2017.**

Indicador	Unidad de medida	Línea de Base	Evaluación Final
Promedio de ventas anuales (S./año)			
Monto de venta anual	S./año	43 393,9 (44 878,7)	50 649,2 (69 426,3)
Promedio de ventas mensuales (S./mes)			
Monto de venta mensual	S./mes	3 616,2 (3 739,9)	4 220,8 (5 785,5)
Promedio de ganancias anuales (S./año)			
Monto de ganancia anual	S./año	18 285,1 (24 232,4)	26 260,7 (49 057,4)
Promedio de ganancias mensuales (S./mes)			
Monto de ganancia mensual	S./mes	1 523,8 (2 019,4)	2 188,4 (4 088,1)

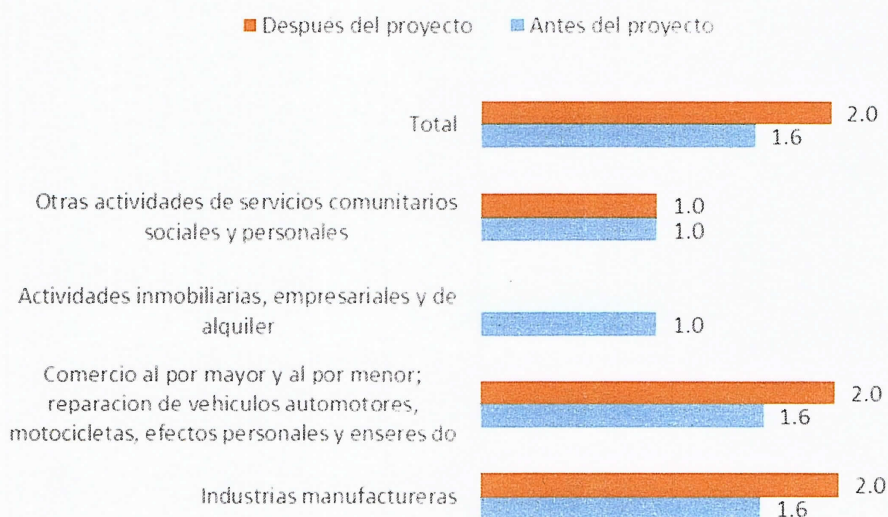
Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, diciembre 2017.

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. Al respecto, se aprecia que existe un ligero incremento de negocios que generan empleo a terceras personas, antes del Proyecto lo hacía 59 negocios ahora lo hacen 61.

Adicionalmente, se observa un crecimiento en la cantidad de trabajadores empleados de 1,6 personas al inicio del proyecto a 2 al término del mismo. Este hallazgo se observa también al interior de los sectores de trabajo más predominantes en el grupo de beneficiarios, específicamente en los negocios vinculados a la industria y el comercio, donde el promedio de trabajadores empleados sube de 1,6 a 2,0 personas empleadas.

GRÁFICO 3-6: REGIÓN AREQUIPA. EVALUACIÓN FINAL: NUMERO DE TRABAJADORES, A DICIEMBRE 2017.

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

Elaboración: INTERSOCIAL





Según permanencia de los trabajadores, se observa que el aumento en la generación de empleo se concentra en el de tipo eventual, pues vemos que no solo ha aumentado la cantidad de negocios que generan este tipo de empleo (de 33 a 41) sino que se ha incrementado el número de personas contratadas bajo esta modalidad (de 1,3 a 1,7). En el caso de los trabajadores permanentes, son menos los negocios que la generan (34 al término del proyecto frente a los 40 al inicio del mismo) aunque los que sí lo hacen lo generan con mayor intensidad (de 1,2 a 1,6 personas empleadas).

Analizando por vinculación familiar, el aumento de empleo viene por el lado de los trabajadores no familiares que son contratados por más negocios (35) y en mayor cantidad (2,0 personas contratadas al término del proyecto versus 1,4 al inicio del mismo). Respecto a los empleos familiares, éstos se mantienen similares a lo observado al inicio del proyecto, tanto en su modalidad remunerada como no remunerada.

En lo que respecta al financiamiento de los negocios, se muestra que la importancia de los recursos propios se mantiene como los más altos (66,2%), seguida del aumento de préstamos del sistema financiero en bancos en 21,6% y en cajas un 15,2%.

CUADRO 3.10: REGIÓN AREQUIPA. EVALUACIÓN FINAL: VINCULACIÓN DEL NEGOCIO CON EL MERCADO DE FACTORES, A DICIEMBRE 2017.

Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
Contratación de trabajadores		
Negocio con trabajadores	59	61
Promedio de trabajadores	1,6 (1,0)	2,0 (1,4)
Contratación de trabajadores eventuales		
Negocio con trabajadores eventuales	33	41
Promedio de trabajadores eventuales (1/).	1,3 (0,6)	1,7 (0,7)
Contratación de trabajadores permanentes		
Negocio con trabajadores permanentes	40	34
Promedio de trabajadores permanentes (1/).	1,2 (0,5)	1,6 (1,0)
Contratación de trabajadores familiares remunerados		
Negocio con trabajadores familiares remunerados	33	29
Promedio de trabajadores familiares remunerados (1/).	1,4 (0,9)	1,3 (0,4)
Contratación de trabajadores familiares No Remunerados		
Negocio con trabajadores familiares No Remunerados	10	12
Promedio de trabajadores familiares No Remunerados	1,2 (0,4)	1,2 (0,4)
Contratación de trabajadores no familiares		
Negocio con trabajadores no familiares	22	35
Promedio de trabajadores no familiares (1/).	1,4 (0,5)	2,0 (1,1)
Promedio de ventas anuales por trabajador (S./año/trabajador)		
Monto de venta por trabajador	95 733,25	38 230,8
Forma de financiamiento del negocio.		
Recursos Propios	79,3	66,2%
Recursos de familiares / amigos	5,2	4,5%
Préstamo de proveedores	1,7	6,4%
Préstamo de Clientes	3,4	1,8%
Préstamo de Bancos	20,7	21,6%





Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
Préstamo de Cajas Munic, / Rurales	15,5	15,2%
Préstamo de ONG	–	1,8%
Otros	5,2	0,0%
Total	100,0	100,0%

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

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

Elaboración: INTERSOCIAL.

3.1.3.6. Vinculación con el mercado de bienes.

Respecto a los principales clientes, se percibe que los consumidores individuales y familiares, amigos y vecinos aún continúan teniendo la mayor importancia, pues, el 65,8% y 23,8% de negocios tiene estos tipos de clientes, respectivamente. De la misma forma, se evidencia un ligero aumento de negocios que tienen como clientes a instituciones del Estado (17,2% a un 22,7%), fortaleciéndose la vinculación con el mercado y sus necesidades de consumo.

Por otro lado, la procedencia de los clientes se concentra en la región o departamento de ubicación del negocio, representando el 31,5%, y un 23,8% procede de la provincia donde está ubicado el negocio. Adicionalmente, la competencia a nivel de negocio, representa en promedio 16,3 empresas del mismo giro en el lugar.

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

Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
Principales clientes. 1/		
Ambulantes	3,4	7,5%
Mayoristas	12,1	9,9%
Consumidores individuales	69,0	65,8%
Tiendas comerciales	12,1	12,8%
Empresas de producción	6,9	9,9%
Estado	17,2	22,7%
Agente / empresa exportadora	1,7	1,1%
Familiares / amigos / vecinos	44,8	23,8%
Otros	6,9	–
Total	100,0	100,0
Procedencia de principales clientes. 1/		
Distrito donde está ubicado el negocio	31,0	25,0%
Provincia donde está ubicado el negocio (incluye alternativa anterior)	55,2	23,8%
Región donde está ubicado el negocio	20,7	31,5%
En otras regiones	15,5	13,9%
En el extranjero	0,0	5,8%
Total	100,0	100,0%
Empresas del mismo giro en el lugar		
Promedio de N° empresas	9	16,3
Desviación típica	16,1	32,3

1/ Respuesta múltiple.

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

Elaboración: INTERSOCIAL.





Se considera 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 (55,7%) y porque se encuentra en una zona céntrica y comercial (24,0%).

CUADRO 3.12: REGIÓN AREQUIPA. EVALUACIÓN FINAL: MOTIVOS EN LA ELECCIÓN DEL LUGAR DEL NEGOCIO, A DICIEMBRE 2017. (PORCENTAJE)

	Línea de Base	Evaluación Final
Motivos en la elección del lugar del negocio.		
Porque mi negocio está en mi casa	67,2	55,7%
Porque está cerca de mi casa	1,7	2,9%
Es una zona muy céntrica y comercial	32,8	24,0%
Los proveedores están cerca	3,4	0,0%
Los clientes están cerca	17,2	0,0%
Varias empresas del mismo rubro se ubican aquí	3,4	0,0%
Es más económico el pago de servicios (alquiler de local, otros)	17,2	0,0%
Otro	8,6	17,4%
Total	100,0	100,0%

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, diciembre 2017.
Elaboración: INTERSOCIAL.

Las debilidades que aún se mantienen en los negocios es su alejamiento a los gremios y asociaciones de empresarios, pues el bajo porcentaje de afiliación se ha mantenido sin cambios significativos y cercanos al 3% .

Los beneficiarios/as afiliados a alguna organización, expresan que la afiliación les favorece con la capacitación sobre técnicas de producción (100%).

CUADRO 3.13: REGIÓN AREQUIPA. EVALUACIÓN FINAL: BENEFICIARIOS/AS QUE PERTENECEN A ALGUNA ORGANIZACIÓN, A DICIEMBRE 2017. (PORCENTAJE)

	Línea de base	Evaluación Final
Afiliación		
Afiliado	3,4	3,5%
No afiliado	96,6	96,5%
Total	100,0	100,0%
Ventajas de la afiliación		
Acceder a información sobre técnicas de producción	50,0	–
Capacitación sobre técnicas de producción	50,0	50,0%
Otro (especificar)		50,0%
Total	100,0	100,0%

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, diciembre 2017.
Elaboración: INTERSOCIAL.



3.1.4. Participación en el Proyecto.

En general, en gran parte los beneficiarios corroboran haber recibido las capacitaciones ofrecidas por el Proyecto (98,5%). No obstante, no todos han culminado el proceso de capacitación, pues, según sus declaraciones, el 67,0% culminaron las capacitaciones y un 31,5% no lo hizo. Los principales motivos que impidieron que los beneficiarios no culminen sus capacitaciones tienen que ver con



problemas familiares (28,6%), sus compromisos laborales (19,6%) y los horarios no convenientes (11,6%).

Entre los que sí culminaron el proceso de capacitación, el 62,6% declara que el contenido y las horas de las capacitaciones fueron suficientes para implementar o fortalecer su negocio. En tanto el 37,4% restante declara que éstos aún pueden mejorarse profundizando temas como el manejo de herramientas para administrar el negocio, la gestión con los proveedores, la identificación de necesidades y búsqueda de nuevos clientes, entre otros.

CUADRO 3.14: REGIÓN AREQUIPA. EVALUACIÓN FINAL: PARTICIPACION EN LAS CAPACITACIONES, A DICIEMBRE 2017. (NÚMERO Y PORCENTAJE)

Indicador	Idea de Negocio		Negocio en Marcha		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Culminó la capacitación						
Sí culminó	23	46,7%	77	77,2%	101	67,0%
No culminó	24	48,9%	23	22,8%	47	31,5%
No participó de las capacitaciones	2	4,4%	0	0,0%	2	1,5%
Total	50	100,0%	100	100,0%	150	100,0%
Motivos de no culminación de la capacitación						
Mis estudios me lo impidieron	2	8,3%	0	0,0%	2	4,5%
Mi trabajo me lo impidió	4	16,7%	5	23,1%	10	19,6%
No me gusto la capacitación	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Los horarios de la capacitación no me convenían	2	8,3%	4	15,4%	6	11,6%
El lugar de la capacitación quedaba lejos	2	8,3%	0	0,0%	2	4,5%
Problemas familiares y/o de salud impidieron que continúe	9	33,3%	5	23,1%	14	28,6%
Otros	7	25,0%	9	38,5%	15	31,2%
Total de beneficiarios que no culminaron la capacitación	27	100,0%	23	100,0%	49	100,0%
Percepción sobre el contenido y duración de la capacitación						
Sí, contenido y horarios fueron suficientes para fortalecer mi negocio	16	66,7%	47	61,4%	63	62,6%
No fueron suficientes	8	33,3%	30	38,6%	38	37,4%
Total de participantes en capacitaciones	23	100,0%	77	100,0%	101	100,0%
Percepción sobre los temas de la capacitación						
Búsqueda de nuevos clientes y mercados	3	42,9%	9	29,4%	12	32,2%
Identificación de fortaleza y debilidades del negocio	1	14,3%	9	29,4%	10	26,3%
Manejo de herramientas para administrar el negocio	2	28,6%	14	47,1%	16	43,2%
Como buscar financiamiento	2	28,6%	9	29,4%	11	29,2%
Como crear un negocio	2	28,6%	7	23,5%	9	24,6%
Como gestionar a mis proveedores(negociar)	3	42,9%	12	41,2%	16	41,5%
Identificación de necesidades del negocio	3	42,9%	11	35,3%	14	36,9%
Como formalizar un negocio	2	28,6%	9	29,4%	11	29,2%
Otro	3	42,9%	5	17,6%	9	22,9%
Total que consideran que contenidos y horarios no fueron suficientes	8	100,0%	30	100,0%	38	100,0%

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

Elaboración: INTERSOCIAL.





En cuanto a la participación en la elaboración de los planes de negocios o de mejora, se manifiesta que el 64,2% llegó a concluirlo, y el 17,4% no logró a terminarlo. Asimismo, se contempla que el 60,4% participó en el concurso para acceder al capital semilla; del cual, el 18,5% declara haber ganado dicho capital, y lo invirtió en su totalidad en insumos y servicios para el mejoramiento o fortalecimiento de su negocio.

CUADRO 3.15: REGIÓN AREQUIPA. EVALUACIÓN FINAL: PARTICIPACION EN PLANES Y CONCURSO, A DICIEMBRE 2017. (NÚMERO Y PORCENTAJE)

Indicador	Idea de Negocio (Planes de negocio)		Negocio en Marcha (Planes de mejora)		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%
Beneficiarios que elaboraron un plan de negocios / Mejora en el proyecto						
Si, lo elaboré y lo terminé	24	48,9%	72	71,9%	96	64,2%
Si, lo elaboré, pero no lo terminé	10	20,0%	18	17,5%	28	18,4%
No elaboré el plan de negocios	16	31,1%	11	10,5%	26	17,4%
Total	50	100,0%	100	100,0%	150	100,0%
Tipo de plan elaborado						
Fue para crear un negocio	27	77,4%	18	19,6%	44	35,7%
Fue para fortalecer el negocio que ya tengo	8	22,6%	72	80,4%	80	64,3%
Total de beneficiarios que elaboraron planes de negocios	34	100,0%	89	100,0%	124	100,0%
Beneficiarios que participaron para obtener capital semilla						
Sí, participé	22	44,4%	68	68,4%	91	60,4%
No participé	28	55,6%	32	31,6%	59	39,6%
Total	50	100,0%	100	100,0%	150	100,0%
Beneficiarios que obtuvieron el capital semilla						
Si	4	20,0%	12	17,9%	17	18,5%
No	18	80,0%	56	82,1%	74	81,5%
Total de beneficiarios que participaron en concurso	22	100,0%	68	100,0%	91	100,0%
Destino el capital semilla						
Lo invertí en el negocio	4	100,0%	12	100,0%	17	100,0%
Otro	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total de beneficiarios que obtuvieron capital semilla	4	100,0%	12	100,0%	17	100,0%

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

Elaboración: INTERSOCIAL.



Por otro lado, los beneficiarios/as que implementaron sus planes (de negocios o de mejora) equivalen al 36,2% del total de beneficiarios. En tanto, el 63,8% que no lo ha podido implementar declara que ello se debe principalmente a la escasez de recursos económicos (58,7%); no obstante, la mayoría (87,0%) también declaran que tienen la voluntad para implementar su plan posteriormente, aunque para ello confirman que requerirán obtener más recursos económicos para llevarlo a cabo.

**CUADRO 3.16: REGIÓN AREQUIPA. EVALUACIÓN FINAL: PARTICIPACION EN PLANES Y CONCURSO, A DICIEMBRE 2017. (NÚMERO Y PORCENTAJE)**

Indicador	Idea de Negocio (Planes de negocio)		Negocio en Marcha (Planes de mejora)		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Beneficiarios que implementaron su plan de negocios						
Si, inicié la implementación recientemente	9	17,8%	32	31,6%	40	27,0%
Si, ya está operando	3	6,7%	11	10,5%	14	9,2%
No, no he podido implementar mi plan	38	75,6%	58	57,9%	96	63,8%
Total	50	100,0%	100	100,0%	150	100,0%
Motivos de la no implementación de planes						
No tengo recursos económicos para implementarlos	21	55,9%	35	60,6%	56	58,7%
Necesito más capacitación para implementarlo	6	14,7%	14	24,2%	20	20,5%
No me interesa implementarlo	1	2,9%	0	0,0%	1	1,2%
Otro	10	26,5%	9	15,2%	19	19,6%
Total de beneficiarios que no implementaron sus planes	38	100,0%	58	100,0%	96	100,0%
Interesado en implementar su plan posteriormente						
Si	29	76,5%	54	93,9%	83	87,0%
No	9	23,5%	4	6,1%	12	13,0%
Total	38	100,0%	58	100,0%	96	100,0%
Factores que tendrían que ocurrir para implementar el plan						
Tener más recursos económicos	6	62,5%	4	100,0%	9	73,1%
Tener más tiempo	2	25,0%	0	0,0%	2	17,9%
Otro	1	12,5%	0	0,0%	1	9,0%
Total	9	100,0%	4	100,0%	12	100,0%

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

Elaboración: INTERSOCIAL.

3.1.5. Satisfacción de los beneficiarios sobre el Proyecto.

En general, se observa un alto nivel de satisfacción de los beneficiarios/as en cuanto al Proyecto, pues, en promedio, el 31,1% declaran estar muy satisfechos y el 44,7% declara estar satisfecho respecto a las actividades en las que participaron. Los temas que reflejan mayor satisfacción son: la comprensión de los cursos de capacitación, la ayuda para elaborar el plan de negocios o de mejora, los requisitos solicitados para participar en el Proyecto y la ayuda para resolver tus dudas en cualquier momento del proyecto.

No obstante, también se puede observar un grupo de personas que manifiestan indiferencia (14% en promedio) o insatisfacción (10,1%) a las actividades realizadas, específicamente en el tiempo que duraron las capacitaciones y los horarios de las capacitaciones.





CUADRO 3.17: REGIÓN AREQUIPA. EVALUACIÓN FINAL: SATISFACCIÓN DEL BENEFICIARIO CON EL PROYECTO, A DICIEMBRE 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.	41,9%	34,0%	14,3%	7,4%	2,4%	100,0%
La comprensión de los cursos de capacitación.	38,9%	51,1%	6,1%	3,9%	0,0%	100,0%
El tiempo que duraron las capacitaciones.	15,6%	55,9%	19,8%	7,4%	1,2%	100,0%
Los horarios de las capacitaciones.	21,9%	53,7%	8,9%	10,1%	5,4%	100,0%
La ayuda para elaborar tu Plan de Negocio / Plan de Mejora.	35,4%	42,7%	13,4%	4,7%	3,9%	100,0%
Las asistencias técnicas para implementar tu Plan de Negocio / Plan de Mejora.	27,4%	41,0%	19,4%	6,3%	5,9%	100,0%
La ayuda para resolver tus dudas en cualquier momento del proyecto.	36,9%	34,8%	16,1%	10,2%	2,0%	100,0%
Promedio. 1/	31.1%	44.7%	14.0%	7.1%	3.0%	100.0%

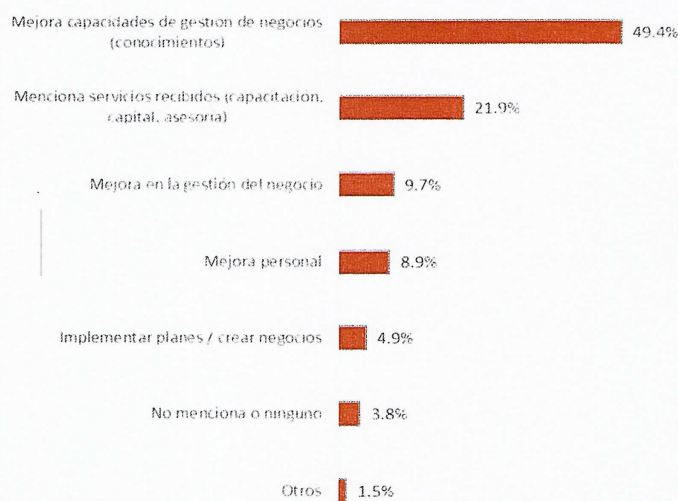
1/. Obtenido del promedio simple de los porcentajes en cada uno de los niveles de satisfacción.

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

Elaboración: INTERSOCIAL.

Según las percepciones de los encuestados/as, el beneficio más importante generado por el Proyecto se relaciona con la mejora de capacidades para la gestión del negocio (49,4%), el acceso a servicios recibidos como capacitaciones, capital y asesorías (21,9%) y la mejora en la gestión del negocio (9,7%).

GRÁFICO 3-7: REGIÓN AREQUIPA. EVALUACIÓN FINAL: BENEFICIO MÁS IMPORTANTE GENERADO POR EL PROYECTO, A DICIEMBRE 2017. (PORCENTAJE)



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

Elaboración: INTERSOCIAL.





Los beneficiarios/as calificaron al Proyecto con promedio de 8,3. Contemplando como 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".

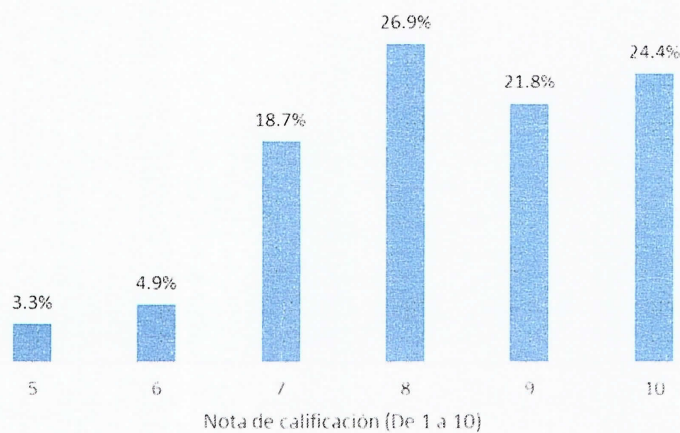
CUADRO 3.18: REGIÓN AREQUIPA. EVALUACIÓN FINAL: CALIFICACION DEL PROYECTO, A DICIEMBRE DE 2017.

			Total
L.4 Del 1 al 10, siendo 10 la calificación máxima ¿Cómo calificarías el apoyo que recibiste del proyecto para implementar o mejorar tu negocio?	8,4 (1,4)	8,3 (1,3)	8,3 (1,3)
Calificación			

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

Elaboración: INTERSOCIAL.

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



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

Elaboración: INTERSOCIAL.



**3.2. Evolución de los indicadores del marco lógico del proyecto.****CUADRO 3.19: REGIÓN AREQUIPA: CUADRO COMPARATIVO DE LÍNEA DE BASE DEL PROYECTO.**

Indicador	Unidad de medida	Meta	Línea de base	Evaluación final
PROPÓSITO				
100 beneficiarios/as con negocio propio en marcha y 50 con idea de negocio de los distritos de Cerro Colorado, Mariano Melgar y Paucarpata mejoran sus capacidades emprendedoras.				
Al final del proyecto 25 beneficiarios/as con idea negocio han promovido su negocio.	Nº de beneficiarios con ideas de negocio que implementan sus planes de negocios	25	0	13 ⁷
Al final del proyecto 54 beneficiarios/as con negocio en marcha han fortalecido su negocio.	Nº de beneficiarios con negocios en marcha que implementan sus planes de mejora	54	0	40 ⁸
Al final del proyecto los Negocios fortalecidos han incrementado sus ingresos brutos en 20%.	Numero de negocios fortalecidos han incrementado sus ingresos brutos en 20%	79	0	45 ⁹
	Monto mensual promedio de ingresos por ventas de beneficiarios "Negocios en marcha"	20%	3 616,2	4 220,8 ¹⁰
Al final del proyecto los Negocios fortalecidos han incrementado sus ingresos netos en 20%.	Numero de negocios fortalecidos han incrementado sus ingresos netos en 20%	79	0	74 ¹¹
	Monto mensual promedio de ingresos netos de beneficiarios "Negocios en marcha"	20%	1 523,8	2 188,4 ¹²
Al final del proyecto la Tasa de mortalidad de negocios creados es inferior al 20%.	Numero de negocios creados que fenecieron	10	0	17 ¹³
	Tasa de mortalidad en ideas de negocios	20%	Sin información	Sin información ¹⁴
Al final del proyecto la Tasa de mortalidad de negocios fortalecidos es inferior al 15%.	Numero de negocios fortalecidos que fenecieron	15	0	23 ¹⁵
	Tasa de mortalidad en negocios en marcha	15%	Sin información	19% ¹⁶



⁷ Estimado a partir de la suma del número de beneficiarios "Ideas de negocio" que implementan sus planes de negocios con capital propio, 8, (ver nota de pie 17) y del número de ganadores de capital semilla, 5, (ver cuadro 3.25).

⁸ Estimado a partir de la suma del número de beneficiarios "Negocios en marcha" que implementan sus planes de mejora con capital propio, 31, (ver nota de pie 17) y del número de ganadores de capital semilla, 9, (ver cuadro 3.25).

⁹ Tomado del informe de cierre.

¹⁰ Ver acápite 3.1.3.4.

¹¹ Tomado del informe de cierre.

¹² Ver acápite 3.1.3.4.

¹³ Tomado del informe de cierre.

¹⁴ El cuestionario no ha sido diseñado para tal fin.

¹⁵ Tomado del informe de cierre.

¹⁶ Resultado de dividir 19 beneficiarios "Negocios en marcha" que no tienen negocios al término del proyecto entre los beneficiarios "Negocios en marcha" al inicio del proyecto.



Indicador	Unidad de medida	Meta	Línea de base	Evaluación final
COMPONENTE 1.				
Capacitación en gestión de negocio a 150 pobladores/as de los distritos de Paucarpata, Mariano Melgar y Cerro Colorado (Arequipa).				
Al final del proyecto 95 participantes con competencias para gestionar e implementar su plan de mejora (48 al 7° mes y 47 al 11° mes de ejecución del proyecto).	Nº de beneficiarios "Negocios en marcha" capacitados	100	0	100 ¹⁷
	Nº de beneficiarios "Negocios en marcha" que culminan capacitación	95	0	77 ¹⁸
Al final de proyecto 45 participantes con competencias para gestionar e implementar su plan de negocio (22 al 7° mes y 23 al 11° mes de ejecución del proyecto).	Nº de beneficiarios "Ideas de negocio" capacitados	50	0	47 ¹⁹
	Nº de beneficiarios "Ideas de negocio" que culminan capacitación	45	0	23 ²⁰
COMPONENTE 2.				
Implementación de emprendimiento.				
Al final del proyecto, 14 participantes implementaron su plan de negocio (5 participantes) o mejora (9 participantes) con capital semilla (7 al 14° mes y 7 al 19° mes)	Nº de beneficiarios con ideas de negocio que implementan sus planes de negocios con capital semilla	5	0	5 ²¹
	Nº de beneficiarios con negocios en marcha que implementan sus planes de mejora con capital semilla	9	0	9 ²²
Al final del proyecto, 45 participantes que implementan su plan de mejora con recursos propios (23 al 14° mes y 22 al 19° mes)	Nº de beneficiarios con negocios en marcha que implementan sus planes de mejora con capital propio	45	0	31 ²³
Al final del proyecto, 20 participantes implementan sus planes de negocios con recursos propios (10 al 14° mes y 10 al 19° mes)	Nº de beneficiarios con ideas de negocio que implementan sus planes de negocios con capital propio	20	0	8 ²⁴

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

Elaboración: INTERSOCIAL.



¹⁷ Ver cuadro 3.14

¹⁸ Ver cuadro 3.14

¹⁹ Ver cuadro 3.14

²⁰ Ver cuadro 3.14

²¹ Ver cuadro 3.25.

²² Ver cuadro 3.25.

²³ Estimado a partir de la diferencia del número de beneficiarios "Negocios en marcha" que implementan planes, 42, (cuadros 3.16) con el número de ganadores del capital semilla, 9, (cuadro 3.25).

²⁴ Estimado a partir de la diferencia del número de beneficiarios "Ideas de Negocios" que implementan planes, 12, (cuadros 3.16) con el número de ganadores del capital semilla, 4, (cuadro 3.15).



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 generar una cultura empresarial en los distritos de Paucarpata, Mariano Melgar y Cerro Colorado, del fortalecimiento de sus capacidades para el emprendimiento de negocios en el sector agroindustrial, comercio, servicios y así puedan generar autoempleo y mejorar las condiciones de empleo.

La revisión de estadísticas regionales indica los cambios que ocurrieron durante la economía regional de Arequipa. En primer lugar, el departamento de Arequipa representa el 4,9% del PBI Nacional. En segundo lugar, entre el 2008 y 2015, Arequipa registró un crecimiento promedio anual de 4,2% del VAB, inferior al registrado a nivel nacional (5,2%). Sin embargo, Arequipa es calificado como el segundo departamento tuvo un mayor aporte al VAB nacional como al PBI.

Entre las actividades económicas que más se destacan en el departamento tenemos, en primer lugar a la actividad de minería (23,7%), seguida por otros servicios (18,6%), manufactura (14,2%) y comercio (12,0%).

Por su parte, los actores entrevistados expresan que la promover el emprendimiento de negocios es una alternativa para reducir el desempleo en las provincias, además, reconocen que se necesita realizar acciones previas de fortalecimiento de capacidades técnica para emprender un negocio y un seguimiento para garantizar la sostenibilidad de los mismos.

En la elaboración del Proyecto se identificaron oportunidades de negocio en los distritos de Paucarpata, Mariano Melgar y Cerro Colorado, siendo propicio los sectores: Confección textil, tejido a mano, cuero y calzado, joyería, panadería, cámaras de video vigilancia y fabricación de muebles de melamine. Asimismo, se ha identificado las limitaciones que se presentan para dinamizar la economía: microempresas en situación incipiente e informal y ausencia de capacitaciones para el fortalecimiento de capacidades en gestión empresarial y técnica.

Sectores económicos potenciales en la región de intervención.



Durante el periodo 2008 – 2015, la economía ha tenido un crecimiento promedio anual de 4,2%. Según datos brindados por el BCRP a partir de la información del INEI (2015), la Región Arequipa tiene una dinámica económica amplia, vinculada principalmente al desarrollo del sector primario y terciario. Al respecto, Arequipa es considerada la 3° economía del país, aportando el 5,4% del VAB Nacional (2015) y el 4,9% del PBI, siendo las principales actividades económicas la extracción de minerales (23,7%), manufactura (14,2%), comercio (12%), construcción (8,4%).



Asimismo, se identifica que las actividades económicas más dinámicas (2008 – 2015) han sido la construcción (11,9%), telecomunicación y servicios de información (11,2%), administración pública y defensa (8,2%).

CUADRO 3.20: REGIÓN AREQUIPA: VALOR AGREGADO BRUTO REGIONAL.

Actividades	VAB 2015	Estructura %	Crecimiento promedio anual 2008-2015
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	1 562 166	6,6	2,4
Pesca y Acuicultura	52 298	0,2	-14,1
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	5 616 387	23,7	2,7
Manufactura	3 359 397	14,2	0,2
Electricidad, Gas y Agua	232 920	1,0	1,0
Construcción	1 981 870	8,4	11,9
Comercio	2 848 470	12,0	6,5
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	1 333 199	5,6	4,9
Alojamiento y Restaurantes	562 941	2,4	6,4
Telecom. y otros Serv. de Información	881 771	3,7	11,2
Administración Pública y Defensa	821 444	3,5	8,2
Otros servicios	4 402 850	18,6	5,4
Valor Agregado Bruto	23 655 713	100,0	4,2

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

Por su parte, en su documento de formulación, el proyecto identifica como sectores económicos propicios para el emprendimiento al sector manufactura (3er lugar) y comercio (1er lugar), a partir de la PEA ocupada, en base a la Encuesta Nacional de Variación Mensual del Empleo (2015).

Durante el 2014, se registró a través del Ministerio de Producción que Arequipa posee el 5,7% de empresas formales a nivel nacional, afirmando que en su mayoría fueron compuestas por micro y pequeñas empresas (MYPES) en la región representan el 95,8% y 3,7% respectivamente del tejido empresarial; por lo tanto, el Proyecto considero alinearse a los sectores económicos más importantes de la región (manufactura y comercio) vinculada a la PEA ocupada, por consiguiente fue considerado como una alternativa de auto empleo, los rubros: la producción y venta de joyas, prendas y calzados.

Oportunidades y necesidades en el grupo de beneficiarios/as



Considerando 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 y al respecto del rubro o giro de cada beneficiario/a. Asimismo, los entes estatales apoyan en capacitaciones con espacios y convocatorias, pero muchas veces estas no se vinculan a las verdaderas necesidades de los emprendedores/as y no desarrollan a profundidad el componente de sostenibilidad. 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 3.21: REGIÓN AREQUIPA: PERCEPCIONES SOBRE LAS ACTIVIDADES Y PROBLEMAS IMPORTANTES EN EL GRUPO DE LOS BENEFICIARIOS/AS.**

Actor	Ideas centrales manifestadas
Equipo técnico – Gabriella Fioramonti (jefe del Proyecto)	<p>Existe un número importante de personas que estuvieron interesadas en participar en el Proyecto, pero hubo muchas restricciones por los requisitos, de los cuales, no se pudo seleccionar por tener más años de los requeridos, viven en los distritos limítrofes o tienen más de 2 años con sus negocios.</p> <p>Los y las beneficiarias no tenían claridad de su empresa se encontraba también dificultades en el cargo que ocupaban o actividades que realizaban dentro de sus negocios.</p> <p>La no distribución de actividades domésticas y de cuidado en los hogares, además de las dificultades con sus parejas de las beneficiarias generó deserción e inasistencias de muchas de ellas en el Proyecto.</p> <p>Hay muchas ganas de capacitarse, pero aún faltaba fomentar en ponerlo en práctica.</p>
Capacitadores/as	<p>Las oportunidades de empleo han crecido en los espacios informales, con remuneraciones menores al sueldo mínimo.</p> <p>Las tasas de desempleo juvenil se incrementaron debido a que los jóvenes brindan sus servicios a empresas informales (restaurantes, comercio ambulante), en esos empleos no observa una forma de crecimiento. No fomentando una línea de especialización en un rubro o giro, generando inestabilidad laboral.</p> <p>Empleo en general y el empleo juvenil, son diferentes: son los jóvenes que entran a la minería a través de empresas tercerizadas (personal técnico y de servicios), más oportunidades tienen los varones. Dependiendo del nivel socioeconómico, nivel de educación la reubicación laboral es variable pues con menor educación su situación es más precaria.</p> <p>La brecha de género se redujo al ser más de la mitad mujeres de las beneficiarias del Proyecto.</p>
Instituciones Aliadas (Municipalidad distrital de Cerro Colorado.)	<p>Partiendo con el crecimiento demográfico en Arequipa, se ha previsto (Municipio) trabajar el desarrollo económico local.</p> <p>Los grupos vulnerables son los comerciantes informales (vienen con pequeñas cosas sin criterio de ventas, vienen de las zonas rurales), creando espacios informales de comercialización.</p> <p>El crecimiento poblacional es un problema al momento de capacitar a los jóvenes porque si capacito 10 jóvenes, quedan otros 1000 sin capacitar; entonces, ¿qué he mejorado?</p> <p>Problemas de los jóvenes de la zona son en su educación básica regular incompleta debido a que los padres no pueden costearlo y su empleabilidad. Un joven al terminar el colegio, no tiene las herramientas suficientes de emprendimiento y crecimiento, no tienen las habilidades para que puedan emprender un negocio.</p>
Beneficiarias/as (ganadores y no ganadores de capital semilla)	<p>Existe un grupo de los/as beneficiarios/as que empezaron con el comercio ambulante, luego adquirieron productos como máquinas para la confección de prendas; con el fin de implementar su propio negocio.</p> <p>La difusión, convocatoria y capacitación de emprendimiento y técnica debe ser de mayor escala tanto en otros distritos, zonas rurales y urbanas, en edades y el tiempo que uno tiene su negocio.</p>

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



Es necesario indicar, que, frente a las oportunidades para el desarrollo de emprendimientos, los actores/as locales señalan que la región presenta grandes oportunidades en la actividad comercial, industria y artesanía porque cuentan con un extenso mercado en confección textil, tejido a mano,



cuero y calzado. Asimismo, el interés de los/las mismos emprendedores/as ha fomentado el desarrollo de nuevos giros de negocio como joyería, panadería, cámaras de video vigilancia y fabricación de muebles de melamine.

Por otro lado, también son conscientes de la escasez de programas de capacitación en creación de negocios, gestión empresarial y capacitación técnica 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 en los tres distritos, con el objeto de promover la creación, fortalecimiento e implementación de negocios que contribuyan a dinamizar la economía local de los distritos y de la región.

CUADRO 3.22: REGIÓN AREQUIPA: OPORTUNIDADES PARA EL DESARROLLO DE EMPRENDIMIENTOS EN LA REGIÓN AREQUIPA SEGÚN OPINIÓN DE LOS/LAS ACTORES/AS LOCALES.

Actor	Ideas centrales manifestadas
Equipo técnico – Gabriella Fioramonti (jefe del Proyecto)	<p>Existe mucha disposición para participar en el Proyecto, debido a que sea tenido 400 inscritos para 150 beneficiarios.</p> <p>Las alianzas estratégicas con las Municipalidades permitieron extender a la invitación a las madres que participan del vaso de leche.</p> <p>Se tiene un porcentaje mayor de las mujeres tienen que participar, a favor del público de madres y madres solteras.</p> <p>Los grupos de los/as beneficiarios/as eran homogéneos por rubros, en su mayoría no han acabado sus estudios aunque hay jóvenes que están en nivel universitario. Mujeres (20 a 40 años) no habían acabado sus estudios. A nivel de emprendimiento en las clases, no habido diferencias.</p>
Capacitadores/as	<p>La aplicación de la metodología participativa ayuda a hacer entender y participar (juegos lúdicos, dinámicas, ejercicios) a personas con los grupos de nivel educativo homogéneo con secundaria completa.</p> <p>El avance obtenido de los/as beneficiarios/as en los planes formulado fue exitoso porque los/as que ya tenían un negocio en marcha poseían los conocimientos técnicos de producción, de la misma manera, quienes tuvieron una idea de negocio realizaron sus planes de negocios</p> <p>Al desarrollar el tema de gestión empresarial se consideró incluir temas personales (motivación, experiencias personales) para cambiar la organización de las personas que se alinean con la del negocio. Esa relación de lo emocional, personal y familiar con el emprendimiento es importante, hay que buscar estrategia y formas para mejor las relaciones intrafamiliares en relación con el emprendimiento.</p>
Instituciones Aliadas (Municipalidad distrital de Cerro Colorado.)	<p>El municipio tuvo una participación activa durante la difusión de la convocatoria del Proyecto y la disposición de espacios para las capacitaciones. Además, de ser aliados de ese tipo de actividades porque da solidez a muchas personas y familias.</p> <p>Impulsar a la gente a la formalización. La municipalidad va apoyar, entregando una formalización gratuita con la licencia de funcionamiento.</p>
Beneficiarias/as (ganadores y no ganadores de capital semilla)	<p>El plan de negocio obtuvo utilidad durante el inventario de productos de producción y máquinas para registrar si estaban desfasadas o tenía que cambiarlas por su tiempo de uso.</p> <p>El plan de mejora permitió a los/as beneficiarios/as a la organización de sus negocios, además de obtener conocimiento en la administración y contabilidad de sus negocios.</p>





Actor	Ideas centrales manifestadas
	El Proyecto ayuda mucho a los que tienen deseos de tener empresa cuando no sabes cómo armar tu negocio, tienen temor de cómo será, por falta de información tienen miedo de armar su negocio.

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

Consecuentemente, el Proyecto responde pertinentemente promoviendo la generación de emprendimientos vinculados al comercio, industria y artesanía, brindándoles herramientas para que puedan insertarse y dinamizar el mercado económico local.

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

Las coordinaciones realizadas que el Proyecto ha mantenido con los aliados, quienes se han sido participes constantes desde el inicio del Proyecto a nivel de apoyo logístico y estratégico donde se efectuaron acciones de intervención conjunta en actividades. 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; además, siendo Gobierno Regional, CITED y Centro de Alto de Porongoche los que propusieron realizar nuevas actividades complementando la formación de los/as beneficiarios/as.

Actores aliados al Proyecto

Respecto a la sinergia el equipo técnico de la IE, ha establecido alianzas formales y acuerdos con actores/as locales en distintas etapas del proyecto, es así, llevándose a cabo alianzas estratégicas con instituciones para el apoyo logístico, 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 acuerdos entre la IE y los municipios de los distritos de Cerro Colorado, Mariano Melgar y Paucarpata, como municipios distritales, el apoyo se expresa en la logística para el desarrollo de la difusión del proyecto y en la prestación de ambientes para la capacitación.
- *Invitados como jurado:* las alianzas estratégicas con otras instituciones para su participación como jurado evaluador fueron posible considerando sus conocimientos, habilidades principales y todos se dedicaban al emprendimiento. Siendo en el concurso interno, un miembro del: equipo técnico, CITED y Gobierno Regional. Mientras, el concurso nacional eran jurados externos, contando con un representante del: Ministerio de Trabajo, Ministerio de Producción, representante de la incubadora de negocios de la U. San Pablo (representante de una empresa líder de la zona o institución que trabajó emprendimiento).



Se evidencia que la articulación con los distintos actores/as locales fue a través del apoyo logístico brindado en toda la etapa del proyecto y la iniciativa de realizar actividades en conjunto, como en la



invitación de representantes de distintas instituciones públicas y privadas para formar parte del “jurado evaluador”.

Actores que deberían considerarse en futuros proyectos

Los/las entrevistados/as consideran importante la presencia del Gobierno Regional y municipios a lo largo del proceso, y las entidades privadas como jurado evaluador del capital semilla CITED y incubadora de negocios de la U. San Pablo.

Así mismo, se sumaron nuevos aliados como la Incubadora de negocios Juan Pablo, Instituto Edil Sur (carrera de diseño de moda) y el Ministerio de la Producción; se coordinaron algunas actividades para brindar asistencia a los beneficiarios(as), aunque con ellos no se han firmado convenios.

Finalmente, todos comparten que las instituciones públicas son quienes deben acompañar a los/las emprendedores/as sea ofreciendo talleres, capacitaciones o motivándolos mediante ferias. Así como, los actores que deberían involucrarse son Senati por ser una institución de mayor alcance en la zona, además, de las universidades e institutos.

3.3.1.3. El proyecto y la estrategia de intervención

A través de la evaluación de la formulación del Proyecto, se valora la coherencia interna y calidad en el diseño de la intervención, analizando el planteamiento de los objetivos y del conjunto de la estrategia aplicada durante del Proyecto, en función a una adecuada aplicación de la metodología del marco lógico, ya que es ésta la metodología requerida dentro de las bases del concurso de Fondo Empleo.

- La idea del Proyecto se sustenta que el contexto de emprendimiento en la Región de Arequipa es por la disponibilidad de productos financieros, acceso al crédito y a la educación de la fuerza laboral. El análisis es coherente y la idea del Proyecto responde pertinentemente a las necesidades y expectativas económicas de la población beneficiaria alineados al contexto de la región de Arequipa.
- No obstante, la sustentación del Proyecto carece del análisis de problemas específicos que acontecen en los distritos de intervención, 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 los distritos de intervención.
- 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.

Sobre la estrategia de promoción y convocatoria, se han realizado en 2 campañas de difusión por cada fase de implementación del Proyecto (la primera del mes 1º al mes 3º: la segunda del mes 5º al mes 7º del Proyecto). Asimismo, se han realizado la difusión a través del acompañamiento de organizaciones de base (Vaso de Leche) con el objetivo de informarles del proyecto; todo ello se ha desarrollado paralelamente con la difusión de acuerdo a las características de cada zona de intervención como cuñas radiales, spots televisivos, afiches, volantes y perifoneo.

CUADRO 3.23: REGIÓN AREQUIPA. EVALUACIÓN FINAL: PROMOCIÓN Y SELECCIÓN

Criterios / procedimientos	Programado 1/	Ejecutado 2/
Selección de beneficiarios/as		
Promoción y difusión	2 campañas	2 campañas
Registro de participantes	350 emprendedor/as	461 Emprendedor/a
Verificación de la información y/o documentación entregada por los/as seleccionados/as	280 emprendedor/as	304 emprendedor/as
Evaluación y preselección a los/as potenciales beneficiarios/as	255 emprendedor/as	-
Selección de los/as beneficiarios/as a ser capacitados/as	150 emprendedor/as	230 emprendedor/as

1/. Fuente: Documento del Proyecto: Marco lógico

2/. Reporte mensual de actividades a diciembre 2017. Hoja 05

Según 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 información recibida de algún familiar o conocidos. De igual forma, los/las beneficiarios/as entrevistados señalan haberse enterado del Proyecto por medio de algún familiar o conocido, la televisión, radio e invitación directa del IE.

Del mismo modo, se manifiesta que el proceso de convocatoria ha sido intenso y se desarrolló en 2 momentos, motivo por el cual se han realizado las campañas de difusión y el inicio de las capacitaciones con distintos grupos de emprendedores/as (una al 1º mes y una al 7º mes de ejecución del proyecto).



En general, se verifica que el equipo cumplió con la estrategia programada, en coordinación con los aliados como el Gobierno Regional, Municipalidades distritales y CITED.

Se llevaron a cabo la realización de las actividades de focalización, siendo:

1. Evento de difusión y promoción del proyecto (2/2)
2. Registro de participantes (350/461)



3. Visitas de focalización que cuentan con documentación verificada (280/304)
4. Preseleccionados participar potencialmente en los cursos de gestión de negocios (255/230)

3.3.2.2. Efectividad en la selección de beneficiarios

Durante la selección de los y las jóvenes beneficiarios/as fue realizada a través de un conjunto de criterios del perfil definido, con la verificación del cumplimiento de los requerimientos de: edad, lugar de residencia, tipo de negocio y situación de emprendurismo.

El procedimiento con el cual se continuó fue el que se propuso en el documento de formulación, basada en 4 herramientas fundamentales: i) ficha de inscripción, ii) test actitud micro emprendedora, iii) verificación domiciliaria, iv) ficha financiera; llegando a seleccionarse 150 personas de 200.

Primero, se identificó en los inscritos las actitudes emprendedoras, para ello se realizó un llenado de fichas durante la inscripción, además se tuvo apoyo logístico de los municipios de los distritos de intervención.

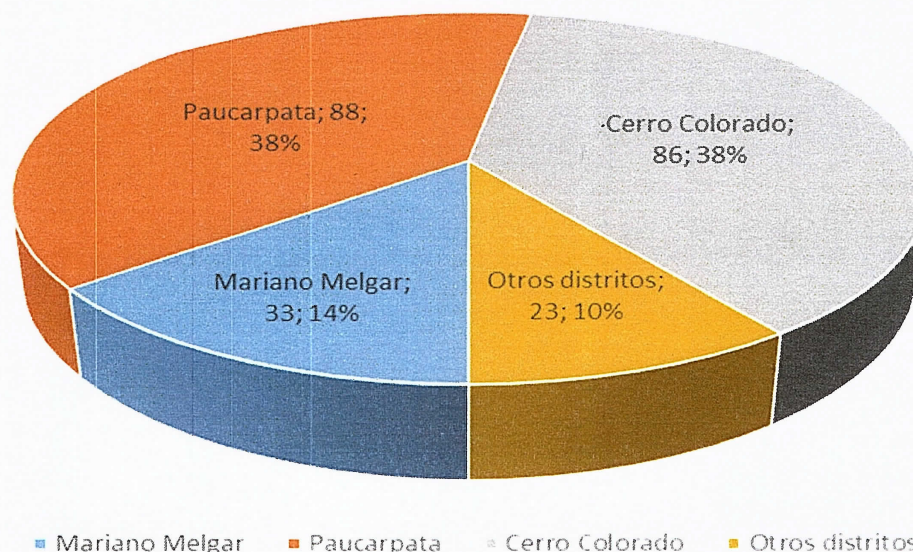
En relación a las entrevistas realizadas durante las visitas de verificación de información, el equipo técnico afirmó que este ha sido una etapa intensa por las campañas que se han realizado, para ello se han hecho 2 campañas de difusión y promoción implementadas en los distritos de Paucarpata, Mariano Melgar y Cerro Colorado. Asimismo, se han realizado acompañamiento de organizaciones de base junto con los municipios de los distritos a intervenir, en este proceso se han podido identificar 461 interesados/as, siendo las mujeres, madres y madres solteras una de las mayores inscritas y beneficiarias.

La dificultad en esta etapa ejecución del Proyecto fue el retraso de actividades porque el proyecto empezó después de lo planeado (tenía que empezar en mayo pero empezó en junio) debido a una demora en el envío de la carta fianza exigida por Fondoempleo para el inicio de las operaciones. Por tal motivo, el Proyecto empezó después de lo planeado siendo su fecha inicial en mayo pero se empezó en junio.

A pesar del esfuerzo desplegado por el equipo, se observa que el criterio de residencia no se ha mantenido constante a lo largo de la selección, pues, existe un 10% de beneficiarios que reside en otros distritos de la región, como: Cayma, Tiabaya, Miraflores, Hunter, Chiguata, Socabaya, etc. Similar situación se observa con la presencia de negocios con más de 24 meses de antigüedad que no debieran ser incluidos en el proyecto, pero que existen. Ambas situaciones suponen la presencia de filtraciones en el grupo meta del proyecto²⁵.



²⁵ Al respecto, en la documentación proporcionada por Fondoempleo, no se encuentran evidencias de una aprobación formal para la inclusión de tales personas como beneficiarios del proyecto. No obstante, en la entrevista a la coordinadora se señala que se le autorizó incluir a un 10% de beneficiarios provenientes de otros distritos.

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

Fuente: Padrón de beneficiarios del Proyecto

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 es la metodología CEFE. Las capacitaciones han estado divididas en tres módulos, con horas pedagógicas determinadas para cada uno: i) gestión empresarial (13 talleres de 3 horas y 6 horas), ii) Asesoría grupal para la redacción definitiva del plan de mejora (6 talleres de 2 horas), iii) Talleres de capacidades emprendedoras y sociales (4 talleres de 3 horas) y, vi) pasantías (a la ciudad de Lima). El desarrollo de las capacitaciones, estuvo a cargo de la IE, la cual realizó la convocatoria y selección de consultores/as para los distintos módulos de capacitación, asesoría técnica y seguimiento.

Respecto a la duración de cada módulo, el primero tuvo una duración de 42 horas, el módulo 2 de 12 horas, y el último módulo de 24 horas, y el último módulo de 24 horas, adicionalmente a 2574 horas de asesorías (6 sesiones de 3 horas por emprendedor/a).

**CUADRO 3.24: REGIÓN AREQUIPA. EVALUACIÓN FINAL: PLAN DE CAPACITACIÓN.**

Unidad temática	Grupo de Ideas de Negocios (Horas)	Grupo de Negocios en Marcha (Horas)
Módulo 1: Gestión empresarial	42	42
Análisis regional y perspectiva	03	03
La idea de negocio	03	-
Segmento de clientes	03	-
Propuestas de valor	03	03
Definición de idea de negocio	03	-



Unidad temática	Grupo de Ideas de Negocios (Horas)	Grupo de Negocios en Marcha (Horas)
Canales de distribución y relación con el cliente	03	-
Fuentes de ingresos	03	-
Recursos y actividades clave	03	-
Asociaciones claves	03	-
Estructura de costos	03	03
Evaluar el plan de negocio	03	-
Taller de recursos financieros	06	06
Revisión y ajuste del Plan de negocio	03	-
Introducción al plan de mejora	-	03
Análisis de clientes	-	03
Mejora de canales y relación con el cliente	-	03
Ampliar mis fuentes de ingresos	-	03
Reconocer los recursos clave	-	03
Actividades clave	-	03
Identificar asociaciones claves	-	03
Evaluar el plan de mejora	-	03
Revisión y ajuste del Plan de mejora	-	03
Módulo 2: Asesoría grupal para la redacción definitiva del plan de mejora	12	12
Revisión del plan de mejora	-	02
Revisión del plan de negocio	02	-
Revisión económico-financiera del emprendimiento	02	02
Revisión económico-financiera del emprendimiento/2	02	02
Canales de comercialización	02	02
Formalización	02	02
Redacción del plan de negocio	02	-
Redacción del plan mejora	-	02
Módulo 3: Talleres de capacidades emprendedoras y sociales (capacidades blandas)	24	24
Autoconfianza, Yo puedo	03	03
Taller para mejorar las habilidades de Trabajo en Equipo: Nosotros podemos	03	03
Buscar oportunidades y tener iniciativa, Buscar y conseguir información	03	03
Fija metas, Planifica y hace seguimiento	03	03

Fuente: Documento del Proyecto.



El equipo técnico y capacitadores/as coordinaron y establecieron alternativas de horarios de modo que los/las beneficiarios/as puedan realizar su elección según su disponibilidad. Respecto, a la metodología, las/os beneficiarias/as, señalan que fue adecuada debido a que se dejaba entender, dinámica y motivadora; sin embargo, afirman que hubiera sido favorecedor clasificar a aquellas que tenían conocimiento previo en el rubro de las que no, con el objetivo de diferenciar capacidades.

Para el desarrollo de las capacitaciones se distribuyó a los 146 participantes en 4 grupos a los de Plan en Marcha y en 2 grupos a quienes tienen una Idea de Negocio que iniciaron en distintas fechas en el orden de los módulos se acomodó a la disponibilidad del capacitador y el ingreso del



emprendedor/as. Cabe señalar que en la segunda fase se replantearon las capacitaciones en habilidades blandas debido a que en la primera fase de capacitación fue de poco impacto; realizando en conjunto 2 h de habilidad empresarial y 1 h de habilidades blandas, esto permitió a entender el sentido de las habilidades blandas.

Las capacitaciones se realizaron en el CITE Arequipa del distrito de Yanahuara y el CETPRO Alto Porongoche del distrito de Paucarpata.

Los profesionales entrevistados del equipo técnico del proyecto, señalan que una de las debilidades en esta etapa fue: i) en la entrega por temas, en separatas, estas eran por partes o divididos; lo cual no favorecían en una adecuada organización del material, se considerando conveniente entregarlos por bloques de todo el modulo, ii) el tema que mayor interés fueron: costos, inventario, buscar mercado, presupuestos, segmentar clientes, y registro de ingresos y egresos junto con los temas contables, iii) sugieren que no se debería estandarizar el horario de capacitación y donde se debería ampliar es en las asesorías personalizadas que se han más específicas y alineadas al rubro de cada uno de los/as beneficiarios/as. A pesar de ello, la implementación de las capacitaciones, en términos generales, se realizó según lo previsto.

A partir de este esquema de trabajo y según los informes del proyecto, fueron 146 beneficiarios/as los/as que culminaron su capacitación, avance que equivale al 100% de la meta programada.

CUADRO 3.25: REGIÓN AREQUIPA. EVALUACIÓN FINAL: PARTICIPACION DE LOS BENEFICIARIOS EN LAS CAPACITACIONES.

Actividad	Programada	Ejecutado
Beneficiarios/as capacitados en habilidades blandas	140	146
Beneficiarios/as capacitados en gestión empresarial	140	146
Beneficiarios/as que recibieron capacitaciones	140	146

Fuente: Informe de Cierre del Proyecto

3.3.2.4. Asesorías en planes de negocios/mejora

Las asesorías para la formulación de planes de negocios y mejora, perteneciente al Módulo 2 de la programación de las capacitaciones, se realizaron 50 asesorías de seis sesiones y tres participantes cada uno de acuerdo al diagnóstico que realice el especialista, en coordinación con el equipo técnico del proyecto. Cada uno de los/as participantes de los grupos tendrán, por lo menos, 6 sesiones con el profesional especialista en planes de negocio o mejora, quien se encargará de asistirlos para la elaboración de los planes finales.



3.3.2.5. Concurso del capital semilla

Después de la realización de los 3 módulos, se desarrolló el concurso del capital semilla, para ello en la etapa de capacitación al terminar los 146 emprendedores culminaron sus planes de negocios y sus planes de mejora. De los cuales, 143 emprendedores presentaron sus planes de negocios y mejora al concurso de capital semilla.



Se contemplaron 3 etapas, según el documento del Proyecto y las entrevistas realizadas:

- Análisis de los planes de negocio y mejora para la pre evaluación de los 143 planes.
- Sustentación para seleccionar a los/las ganadores/as, seleccionando 14 planes ganadores.
- Premiación.

El concurso de capital semilla se programó culminado cada grupo de capacitación sobre la realización de los planes de negocio/mejora.

El jurado seleccionado para esta etapa del proyecto, estuvo conformado por 4 especialistas: i) un representante de asociaciones productivas en el ámbito de intervención, ii) un representante de una Entidad Financiera, iii) un experto en planes de negocios y mejoras, iv) representantes de las gerencias de desarrollo económico de la zona de intervención, quienes son responsables de revisar, evaluar y calificar los mejores planes

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

- Asistencia a las capacitaciones, participación en clase.
- Calificación aprobatoria en la primera etapa para la elaboración de plan de negocio y el plan de mejora.

El objetivo final del concurso fue seleccionar 14 ganadores del capital semilla, aunque, a partir de las entrevistas y la revisión documentaria, el número de beneficiarios/as que obtuvieron los puntajes mínimos ascendió a 10 personas más que pudieron beneficiarse del capital semilla; sin embargo, no fue aprobado por el FONDOEMPLEO para ampliar el número de ganadores del capital semillas.

CUADRO 3.26: REGIÓN AREQUIPA. EVALUACIÓN FINAL: CONCURSO Y CAPITAL SEMILLA.

Criterios / procedimientos	Programado	Ejecutado
Concurso de planes de negocios	5	5
Concurso de planes de mejora	9	9
Ganadores de capital semilla	14	14

Fuente: Informe de Cierre, lista de beneficiarios/as y entrevista a equipo técnico.

Elaboración: INTERSOCIAL.



CUADRO 3.27: REGIÓN AREQUIPA. EVALUACIÓN FINAL: DISTRIBUCIÓN DE GANADORAS DEL CAPITAL SEMILLA.

Distrito	Plan de negocio	Plan en marcha
Cerro Colorado	-	4
Mariano Melgar	2	1
Paucarpata	2	4
Sachaca	1	-
Sub Total	5	9
Total	14	

Fuente: Lista de beneficiarios



De la información recogida en las entrevistas, el equipo técnico sugiere ser más flexibles en cuanto al número de ganadores que obtuvieron los puntajes aprobatorios, puesto que como resultado del concurso se identificó algunos planes que eran buenos y que ameritaban entregarles capital semilla.

3.3.2.6. Entrega del capital semilla

El monto asignado para los/las ganadores/as es de S/ 5 700, según el documento del proyecto. Para la entrega del monto establecido fue gradual, a través de 5 etapas: i) Etapas de entregas en base a un cronograma que incluye un plan de compras, ii) Vinculación a las asesorías para la implementación de planes de negocio y mejora, iii) visitas de monitoreo y evaluación de la utilización de los capitales otorgados, iv) garantías para el uso adecuado del capital semillas y v) reuniones durante la implementación del plan de negocio y mejora.

A partir de las entrevistas, se identifica que el monto establecido del capital semilla se respetó y fue adecuado ya que responde a las necesidades urgentes en los negocios del emprendedor, en la cual, no se entregaba el dinero en efectivo sino a través de los productos o materiales que se requieran en los negocios siendo quienes acompañen en su compra el equipo técnico del Proyecto.

3.3.2.7. Implementación

En esta etapa del Proyecto, se ha establecido las asistencias técnicas personalizadas para la implementación de los planes de negocio y mejora, dirigidas para aquellas ganadoras del capital semilla y las no ganadoras. En el caso de los/las ganadores/as, ha sido importante que el proyecto mantenga la asistencia técnica durante la implementación. Aunque, los/las no ganadores/as aseguran que es necesario que las asesorías se alinean a los rubros de cada uno de los/as beneficiarios/as y con una mayor personalización o más específicos según las necesidades de los negocio emprendidos e implementados.

Se ha brindado asesorías en la implementación de planes de negocio/mejora a aquellos con capital semilla y capital propio. Según el documento del proyecto, cada beneficiario/a recibió un promedio de 6 sesiones en 14 asesorías a los ganadores del capital semilla:



CUADRO 3.28: REGIÓN AREQUIPA. 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	3 c/u
Asesoría en la implementación de planes de negocio y mejora con capital propio	3 c/u

Fuente: Documento del proyecto.

**3.3.3. Eficacia.****3.3.3.1. Eficacia a nivel de propósito.**

A nivel de propósito, se observa que el proyecto ha conseguido superar la meta esperada en 1 de sus 6 indicadores referido al incremento de ingresos netos de los negocios en marcha; sin embargo, no ha logrado lo mismo con las otras metas planteadas.

En relación a los dos indicadores relativos al número de beneficiarios que promueven sus emprendimientos implementando planes de negocios o mejora, se estima que el proyecto ha alcanzado el 67% de su meta esperada (53 logrado versus 79 programado). Al respecto, se sabe que aquellos beneficiarios que no pudieron implementar sus planes fue debido principalmente a la falta de recursos económicos.

Aunque el nivel de eficacia mejora para el caso del tercer indicador referente al incremento de los ingresos brutos de los negocios fortalecidos, éste no llega a alcanzar a lo programado. Se estima que los ingresos brutos crecieron en un 17% (versus al 20% programado), con lo cual se alcanzó el 85% de la meta esperada. Según el informe de cierre, esta mejora de ingresos se corroboró en 45 beneficiarios que representan el 57% de la meta esperada.

Sin embargo, la situación se hace más favorable en un indicador más importante, los ingresos netos o las ganancias del negocio. Sobre este punto, el proyecto ha contribuido que los negocios existentes incrementen su nivel de ganancias en un 44% (versus al 20% esperado) lo cual sugiere que el proyecto tuvo un nivel de logro equivalente al 110% de la meta esperada. Sobre este punto, el informe de cierre indica que el incremento de ingresos se presentó en 74 beneficiarios que equivalen al 94% de la meta programada.

Finalmente, respecto a lo esperado en la tasa de mortalidad, el informe de cierre indica que fenecieron más negocios de los esperados, 17 negocios nuevos y 23 que se encontraban en marcha. Similar conclusión arroja la encuesta a beneficiarios que indica que la tasa de mortalidad de los negocios en marcha fue de un 19% (frente a un 15% esperado).

**CUADRO 3.29: EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DE PROPÓSITO.**

Indicador de propósito	Unidad de medida	Meta	Línea de base	Evaluación
Al final del proyecto 25 beneficiarios/as con idea negocio han promovido su negocio.	Nº de beneficiarios con ideas de negocio que implementan sus planes de negocios	25	0	13
Al final del proyecto 54 beneficiarios/as con negocio en marcha han fortalecido su negocio.	Nº de beneficiarios con negocios en marcha que implementan sus planes de mejora	54	0	40
Al final del proyecto los Negocios fortalecidos han incrementado sus ingresos brutos en 20%.	Numero de negocios fortalecidos han incrementado sus ingresos brutos en 20%	79	0	45
	Monto mensual promedio de ingresos por ventas de beneficiarios "Negocios en marcha"	20%	3 616,2	4 220,8



Indicador de propósito	Unidad de medida	Meta	Línea de base	Evaluación
Al final del proyecto los Negocios fortalecidos han incrementado sus ingresos netos en 20%.	Numero de negocios fortalecidos han incrementado sus ingresos netos en 20%	79	0	74
	Monto mensual promedio de ingresos netos de beneficiarios "Negocios en marcha"	20%	1 523,8	2 188,4
Al final del proyecto la Tasa de mortalidad de negocios creados es inferior al 20%.	Numero de negocios creados que fenecieron	10	0	17
	Tasa de mortalidad en ideas de negocios	20%	Sin información	Sin información
Al final del proyecto la Tasa de mortalidad de negocios fortalecidos es inferior al 15%.	Numero de negocios fortalecidos que fenecieron	15	0	23
	Tasa de mortalidad en negocios en marcha	15%	Sin información	19%

Tomado del acápite 3.2.

3.3.3.2. Eficacia a nivel de componentes.

El componente 1 tiene como resultado esperado la generación de competencias mediante la participación de los(as) beneficiarios(as) en el programa de capacitación propuesto. Para ello establece metas diferenciadas para los beneficiarios con negocios en marcha y con ideas de negocio.

Sobre los beneficiarios con negocios en marcha, se estima que el proyecto logró capacitar a un total de 100 personas (105% de lo esperado). El proyecto logró hacer lo mismo con 47 beneficiarios con ideas de negocios, cifra equivalente al 104% de lo programado.

No obstante, si consideramos que la generación de competencias se obtiene mediante la culminación del programa de formación, la situación cambia. En este escenario, la encuesta de evaluación corrobora que sólo se habría conseguido que 77 beneficiarios con negocios en marcha y 23 con ideas de negocio logren culminar el proceso de formación, con lo cual, el cumplimiento de las metas sería de 81% y 51%, respectivamente²⁶.

Al respecto, los encuestados en la evaluación señalan que los motivos por los que no pudieron completar la capacitación tenían que ver principalmente con factores externos al proyecto (problemas familiares, trabajo) y algunos de carácter interno (horarios inadecuados).



CUADRO 3.30: EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DEL COMPONENTE 1.

Indicador de propósito	Unidad de medida	Meta	Línea de base	Evaluación
Al final del proyecto 95 participantes con competencias para gestionar e implementar su plan de mejora (48 al 7° mes y 47 al 11° mes de ejecución del proyecto).	Nº de beneficiarios "Negocios en marcha" capacitados (1/)	100	0	100
	Nº de beneficiarios "Negocios en marcha" que culminan capacitación	95	0	77

²⁶ Cabe señalar que el informe de cierre del proyecto indica que el número de capacitados es mayor, 96 con negocios en marcha y 48 con ideas de negocios.



Indicador de propósito	Unidad de medida	Meta	Línea de base	Evaluación
Al final de proyecto 45 participantes con competencias para gestionar e implementar su plan de negocio (22 al 7° mes y 23 al 11° mes de ejecución del proyecto).	N° de beneficiarios "Ideas de negocio" capacitados (1/)	50	0	47
	N° de beneficiarios "Ideas de negocio" que culminan capacitación	45	0	23

Nota 1/. Se refiere al total de personas que ingresan al proceso de capacitación.

Tomado del acápite 3.2.

En el componente 2 referido a la implementación de los planes de negocios y mejora según fuente de financiamiento, se verifica que el proyecto ha conseguido alcanzar su meta planteada con los planes financiados con capital semilla pero no así con aquellos a financiarse con recursos propios.

De esta manera y en base al informe de cierre, se corrobora que el proyecto contribuyó a la implementación de 14 planes de negocios y de mejora mediante la provisión de capital semilla, lo cual significa un cumplimiento de 100% respecto a lo esperado.

Por otro lado, la encuesta de evaluación verifica que la meta referida a la implementación de planes de mejora con capital propio ha tenido un nivel de cumplimiento del 69%, pues logró contribuir que 31 beneficiarios (de los 45 esperados) implementen sus planes con recursos propios²⁷. Este nivel de cumplimiento fue menor en el caso de los planes de negocios (40%), pues sólo se consiguió que 8 beneficiarios (de los 20 esperados) con ideas de negocios implementen sus planes con capital propio²⁸.

Esta situación responde principalmente a la falta de recursos económicos que señalan los propios beneficiarios para destinarlos a la implementación de sus iniciativas.

Al final, se estima que, sin importar la fuente de financiamiento (recursos propios o capital semilla), 43 beneficiarios con negocios en marcha implementaron sus planes de mejora y 12 hicieron lo propio con sus planes de mejora.

CUADRO 3.31: EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DEL COMPONENTE 2.

Indicador de propósito	Unidad de medida	Meta	Línea de base	Evaluación
Al final del proyecto, 14 participantes implementaron su plan de negocio (5 participantes) o mejora (9 participantes) con capital semilla (7 al 14° mes y 7 al 19° mes)	N° de beneficiarios con ideas de negocio que implementan sus planes de negocios con capital semilla	5	0	5
	N° de beneficiarios con negocios en marcha que implementan sus planes de mejora con capital semilla	9	0	9
Al final del proyecto, 45 participantes que implementan su plan de mejora con recursos propios (23 al 14° mes y 22 al 19° mes)	N° de beneficiarios con negocios en marcha que implementan sus planes de mejora con capital propio	45	0	31



²⁷ Sin embargo, el informe de cierre indica que fueron 74 los beneficiarios que implementaron planes de mejora con capital propio.

²⁸ De igual manera, el informe de cierre sostiene que fueron 29 los beneficiarios que implementaron planes de negocios.



Indicador de propósito	Unidad de medida	Meta	Línea de base	Evaluación
Al final del proyecto, 20 participantes implementan sus planes de negocios con recursos propios (10 al 14° mes y 10 al 19° mes)	Nº de beneficiarios con ideas de negocio que implementan sus planes de negocios con capital propio	20	0	8

Tomado del acápite 3.2.

3.3.3.3. Elementos explicativos de la eficacia.

A partir de la verificación de las actividades programadas en la planificación del Proyecto, estas han sido ejecutadas en un al 100%. Se realizaron las capacitaciones, asesorías, concursos de capital semilla y asistencias técnicas.

Actividades realizadas:

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

El documento de formulación plantea la selección de 150 participantes: 50 con idea de negocio y 100 con negocios en marcha, presentándose la primera diferencia. Segundo, para los criterios de selección se percibe diferencia entre participantes con ideas de negocios y negocios en marcha: el llenado de una ficha de trayectoria emprendedora y los conocimientos técnicos producción para los negocios en marcha; asimismo, se realizó la verificación de datos brindados por los participantes con visitas. Los/las actores/as entrevistados/as, expresan que la diferenciación en tanto selección fue la adecuada porque en la zona existen negocios que necesitan ser fortalecidos y, por otro lado, las oportunidades de al autoempleo en jóvenes y adultos junto formalización de las empresas promueve la formalidad y empleo a otras personas.

CUADRO 3.32: REGIÓN AREQUIPA. EVALUACIÓN FINAL: FOCALIZACIÓN Y SELECCIÓN DE JÓVENES.

Criterios / procedimientos	Programado	Ejecutado
Selección de participantes	150	150

Fuente: Informe de Cierre.

Elaboración: INTERSOCIAL.



Sobre el cronograma previsto para el inicio del Proyecto se programó para mayo del 2016, según convenio. Sin embargo, a partir de las entrevistas a la IE se afirma que la demora administrativa fue por el retraso del inicio del envío de la carta fianza desde Italia actividades, a pesar de ello el equipo técnico respetó las fechas pactadas de la promoción y convocatoria con un mes de retraso, el inicio de la actividad de convocatoria empezó en junio, según refieren en las entrevistas del IE. Aun así, por la naturaleza de la zona, la convocatoria de beneficiarios se ha realizado a lo largo del año 2016 y 2017.

**CUADRO 3.33: REGIÓN AREQUIPA. EVALUACIÓN FINAL: CRONOGRAMA Y CANTIDAD PREVISTA EN LA FOCALIZACIÓN.**

Criterios / procedimientos	Programado	Ejecutado
Convocatoria	350 identificados	461 identificados
Selección	150 Beneficiarios/as	150 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 los municipios de los distritos de intervención, medios de comunicación (spot radial y televisivo), visitas domiciliarias y mercados por la promotora; además, el apoyo logístico fue realizado por los municipios distritales.

En las dificultades que se ha presentado para el equipo ejecutor, son: i) la demora de la carta fianza, ii) ceñirse a los requerimientos del proyecto del perfil del beneficiario/a, iii) se identificó gran cantidad de interesados, pero no cumplían el perfil del beneficiario/a.

Las ventajas se han identificado: a) el apoyo de los municipios y medios de comunicación 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 en campañas de difusión y convocatoria.

- Capacitación:

Las capacitaciones estuvieron dirigidas a los/as participantes con ideas de negocio y negocio en marcha, y la ejecución de los 3 módulos, para cada módulo, para el primer módulo se realizaron 13 talleres, en el segundo fueron 12 horas para asesoría grupal para la redacción del plan de negocio y el plan de mejora y en el tercero 24 horas.

CUADRO 3.34: REGIÓN AREQUIPA. EVALUACIÓN FINAL: CAPACITACIÓN FORTALECIMIENTO DE ACTITUDES EMPRENDEDORAS

Criterios / procedimientos	Programado (taller)	Ejecutado (taller)
Módulo I: Gestión Empresarial	42	42
Módulo II: Asesoría grupal para la redacción definitiva del plan de mejora.	12	12
Módulo III: Talleres de capacidades emprendedoras y sociales	12	12

Fuente: Documento del Proyecto.

Elaboración: INTERSOCIAL.

Las participantes fueron distribuidas en 4 grupos, quienes iniciaron capacitación en distintas fases del Proyecto. Las clases se dictaron en los 4 ambientes: en el de CITE Arequipa y el CETPRO Alto Porongoche, para permitir a todos que llegaran a capacitarse.





De acuerdo al documento del Proyecto los grandes temas abordados en los dos primeros módulos existen diferencias en los talleres asignados para aquellas con ideas de negocio y negocios en marcha, aunque, en el tercer módulo de capacidades emprendedoras y sociales los talleres fueron iguales para ambos grupos de beneficiarios/as. Respecto a la duración de cada módulo, el primero tuvo una duración de 42 horas, el segundo módulo de 12 horas, y el tercer módulo de 24 horas.

Se visualiza en el siguiente cuadro, la meta de participantes a ser capacitados era 150 beneficiarios, llegando a capacitarse al finalizar el Proyecto, un total de 146 (100%).

CUADRO 3.35: REGIÓN AREQUIPA. EVALUACIÓN FINAL: CAPACITACIONES.

Criterios / procedimientos	Programado	Ejecutado
Beneficiarios/as capacitados en habilidades blandas	140	146
Beneficiarios/as capacitados en gestión empresarial	140	146
Capacitación a participantes	140	146

Fuente: Informe de Cierre

Elaboración: INTERSOCIAL.

De acuerdo a las entrevistas se ha podido identificar ciertas limitaciones: i) problemas familiares y por motivos laborales fueron una de las causas de las inasistencias; ii) los/las beneficiarios/as consideran que las horas de los temas del módulo de gestión empresarial fueron de pocas horas, iii) se refiere a hace falta que hasta más talleres prácticos en gestión empresarial según cada rubro de los/as beneficiarios/as. Por otro lado, las ventajas son lo siguiente: i) las clases han sido dinámicas y los docentes absolvían las dudas; ii) por asistir a las capacitaciones se les ha brindado material de trabajo; iii) desarrollo en a profundidad de los temas de costos, inventario, segmentación de clientes, estudio de mercados, contabilidad, otros.

- Asesorías:

Las asesorías para la elaboración de los planes de negocio y mejora, han sido realizadas en el módulo 3, en el cual las beneficiarias fueron distribuidas en 4 grupos.



Los emprendedores/as entrevistados/as señalan que el segundo módulo les ha permitido culminar sus planes de negocio/mejora con las asesorías y absolver sus dudas que tenían, debido a que 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.

- Concurso del capital semilla:

Los requisitos que debieron cumplir los beneficiarios/as para participar en el concurso, fueron: i) culminación satisfactoria su plan de negocio/mejora; ii) pre evaluación del jurado. Siendo así, según el informe de cierre, 146 de 150 programados cuentan con planes de negocio y mejora, de los cuales 146 fueron aprobados, y 143 participaron en el concurso del capital semilla. Ahora bien, contrastando



con la información de la evaluación el 60,4% de beneficiarios/as asegura haber participado, de los cuales el 18,5% logró ganar el capital semilla²⁹.

**CUADRO 3.36: REGIÓN AREQUIPA. EVALUACIÓN FINAL: PARTICIPACION DEL BENEFICIARIO EN EL CONCURSO DEL CAPITAL SEMILLA, A DICIEMBRE 2017.
(NÚMERO Y PORCENTAJE)**

	Evaluación Final	
	Nº	%
Beneficiarios que participaron para obtener capital semilla		
Sí, participé	91	60,4%
No participé	59	39,6%
Total	150	100,0%
Beneficiarios que obtuvieron el capital semilla		
Si	17	18,5%
No	74	81,5%
Total de beneficiarios que participaron en concurso	91	100,0%
Destino el capital semilla		
Lo invertí en el negocio	17	100,0%
Otro	0	0,0%
Total	17	100,0%

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

Elaboración: INTERSOCIAL

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

Respecto a la implementación, se realizó la contratación de 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: la implementación de planes de mejora y planes de negocio. Los beneficiarios/as, afirman que: i) ha sido un gran incentivo el apoyo brindado después del concurso siendo o no ganadoras, ii) para quienes no ganaron el concurso, la asistencia técnica les ha permitido asistir a ferias.



Por su parte el equipo técnico señala que la asistencia técnica se contrató a asesores diferentes de los capacitadores de los talleres, siendo para el rubro de calzado, tejido y diseño de modas, se realizó debido al diagnóstico base para observar la diferenciación y un especialista en tributación. Además, se implementó un sistema de gestión y control de los negocios a través de un sistema informático.

Complementariamente, a partir de la información recogida en las encuestas, el 35,9% de beneficiarios/as afirma haber implementado su plan de negocio/mejora, y el 64,1% no ha podido implementar, a pesar de ello, el 87,0% señala estar interesado en implementar sus negocios en un largo plazo, esto vinculado directamente con el financiamiento.

²⁹ Las diferencias entre lo reportado por el Proyecto y lo estimado por la evaluación, tiene que ver con la muestra seleccionada, pues ésta se encuentra conformada principalmente por beneficiarios seleccionados en la primera convocatoria del Proyecto.



**CUADRO 3.37: REGIÓN AREQUIPA. EVALUACIÓN FINAL: IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA Y PLAN DE NEGOCIO, A DICIEMBRE 2017.
(NÚMERO Y PORCENTAJE)**

	Evaluación Final	
	Nº	%
Beneficiarios que implementaron su plan de negocios		
Si, inicié la implementación recientemente	40	26,5%
Si, ya está operando	14	9,4%
No, he podido implementar mi plan	96	64,1%
Total	150	100,0%
Motivos de la no implementación de planes		
No tengo recursos económicos para implementarlos	56	58,7%
Necesito más capacitación para implementarlo	20	20,5%
No me interesa implementarlo	1	1,2%
Otro	19	19,6%
Total de beneficiarios que no implementaron sus planes	96	100,0%
Interesado en implementar su plan posteriormente		
Si	83	87,0%
No	12	13,0%
Total	96	100,0%
Factores que tendrían que ocurrir para implementar el plan		
Tener más recursos económicos	9	73,1%
Tener más tiempo	2	17,9%
Otro	1	9,0%
Total	12	100,0%

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

Elaboración: INTERSOCIAL

Mecanismos de planificación, programación y coordinación

El equipo técnico explica que, si bien se ejecutó las actividades formuladas en el documento del Proyecto, se destaca 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 mencionan haber tenido una coordinación continua con el equipo técnico, a través de la constante comunicación y coordinación para una buena ejecución de las actividades.



Respecto, las coordinaciones internas del equipo técnico, se evidencia que los integrantes se involucraron en el desarrollo del Proyecto fomentando la continuidad organizativa y compromiso con el proyecto. Sin embargo, se ha tenido dificultades con la distancia entre la administración en Lima y el equipo técnico de Arequipa para los casos de coordinación tomándose más tiempo entre la comunicación de ambas.

De acuerdo, al vínculo y diálogo entre el equipo técnico con los consultores/as, estos últimos afirman haber tenido soporte constante ante cualquier incidencia, asimismo, se realizaron visitas domiciliarias en los talleres de habilidades blandas al equipo técnico y el capacitador/a.



Se reconoce que las actividades del proyecto se han cumplido, los/las entrevistados reconocen que las pasantías fue una oportunidad de desarrollo e involucrarse en las actividades de empresarios que son líderes en sus rubros de emprendimiento.

3.3.4. Eficiencia.

3.3.4.1. Los recursos humanos

Los recursos humanos del Proyecto en campo, está conformado por el equipo técnico Arequipa, conformada por 2 responsables (coordinadora de proyecto y asistente), quienes se han continuado a lo largo de la ejecución de las actividades.

CUADRO 3.38: REGIÓN AREQUIPA. EVALUACIÓN FINAL: EQUIPO INSTITUCIÓN EJECUTORA

Cargo	Responsable
Jefe de proyecto	Gabriela Fioramonti
Asistente	Lourdes Absi Porras

Fuente: Informes del Proyecto

Los consultores/as para la etapa de capacitación y asesorías, estos han sido contratados por la IE, realizándose la convocatoria en Redinfor, el requisito principal era el manejo de la metodología la CEFE y CANVAS. Los consultores/as han sido convocados en distintas etapas del proyecto: promotora de campo para la difusión y promoción de la campaña de convocatoria, profesionales para la verificación de información y selección de beneficiarios/as, facilitadores en gestión de negocio, talleres de fortalecimiento y capacidades sociales y personales, asesores/as para la revisión de planes de negocio/mejora, para la implementación de planes de negocio/mejora y seguimiento a los emprendimientos.

CUADRO 3.39: REGIÓN AREQUIPA. EVALUACIÓN FINAL: CONSULTORES/AS

Responsable	Cargo
Luz Marina Rosas Pari	Capacitadora
Bertha Pizarro Suarez	Capacitadora en gestión empresarial.
Juana Mercedes Cruz	Capacitadora en desarrollo personal.
Indira Astete	Asesores en implementación de capital semilla y en gestión empresarial para planes de mejora/negocio
Lorenzo Dietrich	
Roberto Rodríguez	

Fuente: Entrevistas al equipo técnico.



Se concluye, el equipo técnico ha dirigido la ejecución de cada actividad del Proyecto y ha tenido la coordinación directa y constante con los consultores/as. Además, ellos/as indican que la comunicación con el equipo técnico ha sido favorable para implementar estrategias que los acerquen a los/as beneficiarios/as (sobre todo a aquellas con problemas familiares), así como abrir y gestionar nuevos horarios que se han accesibles a los/a beneficiarios/as 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 visualiza las instituciones contempladas en el aporte presupuestal del proyecto, cabe señalar, que los aportes monetarios han sido de parte de FONDOEMPLEO.

Se observa que en desembolso de FONDOEMPLEO se ha ejecutado en un 80% del presupuesto, mientras el resto de las instituciones se utilizó la totalidad del presupuesto. En el siguiente cuadro se detalla la ejecución del presupuesto.

CUADRO 3.40: REGIÓN AREQUIPA. EVALUACIÓN FINAL: EJECUCIÓN PRESUPUESTAL

Fuente de financiamiento	Presupuesto según convenio S/	Último Presupuesto aprobado S/	Presupuesto Ejecutado S/	% de ejecución
FONDOEMPLEO	913.946,94	913.946,94	727.647,69	80%
Asociación Solidaridad Países Emergentes - ASPEm	3.000,00	4.200,00	4.199,85	100%
Centro de Innovación Tecnológica - CITE AREQUIPA	152.700,00	152.700,00	152.700,00	100%
Centro de educación técnico - productivo Alto Porongoche	4.500,00	30.000,00	30.000,00	100%
SENATI - Zonal Arequipa Puno	28.500,00	1.800,00	1.800,00	100%
Gobierno Regional de Arequipa	35.000,00	35.000,00	35.000,00	100%
Total	1.137.646,94	1.137.646,94	951.347,54	84%

Fuente: Informe de Cierre.

A continuación, en el cuadro se aprecia el monto desembolsado por FONDOEMPLEO y el ejecutado en el proyecto, siendo el saldo a devolver S/ 20,673.71. En el informe de cierre se indica que luego de devolver el saldo se realizó el cierre de la cuenta bancaria del Proyecto.

CUADRO 3.41: REGIÓN AREQUIPA. EVALUACIÓN FINAL: DEVOLUCIÓN A FONDOEMPLEO

Concepto	S/
A. Total a transferir	913,946.94
B. Desembolsos	748,321.40
C. Monto Ejecutado	727,647.69
D. Descuentos y/o Penalidades	--
E. Gastos Observados	--
A. Total a transferir	913,946.94
Saldo (B-C-D-E)	20,673.71

Fuente: Informe de Cierre



Complementariamente, el equipo técnico afirma que los recursos han sido suficientes, así mismo, al generarse imprevisto FONDOEMPLEO ha apoyado como en temas de asesorías que no previa el



Proyecto, para un consultorio psicológico ya que si no se tiene ordenada la vida personal no se puede avanzar y gastos para viaje de las pasantías.

3.3.5. Sostenibilidad.

De acuerdo a la sostenibilidad de los emprendimientos promovidos por Proyecto, esta relacionados para su continuidad con 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

La Asociación Solidaridad Países Emergentes - ASPEm es un organismo no gubernamental que trabaja desde 1987 en los asentamientos de Lima Este, tiene como objetivo el desarrollo de capacidades mediante el desarrollo personal. Respecto a la experiencia en proyectos de emprendimiento, la IE cuenta con experiencia en asesoramiento y capacitación para la gestión de negocios con proyecto de emprendimiento.

Sin embargo, un factor que juega en contra tiene que ver con su permanencia temporal en la zona de intervención (según la tenencia de proyectos en el distrito). Al término de la evaluación, no se evidencia de que la IE se pueda mantener brindando servicios en la zona de intervención.

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

A partir de la revisión del Plan de Desarrollo Regional Concertado de Arequipa 2013 - 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, como una de las variables estratégicas promover el acceso al empleo adecuado y disponibilidad de estructura de servicios, es decir, es a través de la infraestructura que promueve la realización de actividades productivas y de servicios, e incentiva la inversión privada.



A partir del rol que cumplen las autoridades locales, el compromiso y continuidad de acciones no se concretizado a través de convenios oficiales y formales en los municipios distritales, puesto que como los representantes entrevistados refieren, de acuerdo a las entrevistas se percibe cambio de perspectiva respecto al empoderamiento a través del autoempleo de los municipios distritales 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 y joven, siendo un punto de inicio para ser considerada en las políticas y acciones del gobierno local e instituciones públicas y privadas.



3.3.5.3. En relación al emprendedor/a.

Respecto a los/las beneficiarios/as, el factor determinante para la sostenibilidad de sus emprendimientos, es su capacidad como emprendedor/a.

A partir de las entrevistas de los participantes, las actividades del proyecto han logrado desarrollar las capacidades básicas en los temas de gestión de negocios. Al respecto, el beneficiario Robert Cáceres Pareja declara:

“Los que son costos, presupuestos, segmentación de clientes; esos temas ya los conocía pero ahora lo veía con mayor profundidad. Lo que me ha servido es la segmentación de clientes, sobre el mercado”.

De igual forma, Nerio Pario Ramos indica sobre los temas que le interesan para su negocio.

“Temas que más sirvieron: registros de ingresos y egresos, los inventarios, estudio de mercado y la contabilidad”.

Adicionalmente, se observan indicios de que ha contribuido al desarrollo de capacidades blandas (como casos de emprendimiento a nivel nacional). En ese sentido, la beneficiaria Murimar Nina Chacan:

“A mi me gusta vender. Antes, yo era ambulante y empecé a comprarme mis máquinas para la confección. Para más adelante voy a implementar mi negocio”

Existe un factor adicional para la sostenibilidad de los negocios que tiene que ver con la motivación del emprendedor que se ha promovido junto con el Proyecto, ya que al inscribirse al Proyecto ellos/as poseían la seguridad de impulsar sus propios negocios ya sea en ideas de negocio o negocios en marcha.

En contra parte, el corto tiempo del proyecto fue una característica negativa que ha sido 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), ellos/as consideraban que se tenía que complementar con capacitaciones técnicas que se alineen con su rubro de negocio.



3.3.5.4. En relación al mercado.

Se encuentra favorable para los emprendimientos, debido a que durante estos tres últimos años la economía regional ha crecido por encima de su promedio anual, el PBI creció 4,2% en el 2008 y 5,2% en el 2015, 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 (Minería, comercio, manufactura y otros servicios).

**4. CONCLUSIONES.**

Criterio	Conclusión	Valoración
Pertinencia	<p>El Proyecto responde a una de las necesidades y es prioritaria para la población de la REGIÓN AREQUIPA, particularmente para las personas adultas que adolecen de capacitaciones y preparación técnica para el emprendimiento, además de dar alternativas de impulsar a los jóvenes con sus ideas de negocios en los distritos de intervención.</p> <p>Asimismo, se da respuesta a una problemática al desempleo y a la informalidad de los negocios, puesto que si bien el sector extractivo (minera) es relevante en la dinámica económica de la REGIÓN AREQUIPA; el sector agroindustrial, manufactura y comercio están dinamizando la economía y brindando oportunidades de empleo a través de iniciativas emprendedoras en el autoempleo.</p> <p>Al considerar como alternativa a la promoción del autoempleo mediante al fortalecimiento de emprendimientos de negocios, es pertinente dada la situación económica de la provincia y el crecimiento demográfico que está atravesando.</p> <p>El Proyecto ha identificado adecuadamente las oportunidades de crecimiento en los sectores de manufactura y comercio. Por lo tanto, la generación de emprendimientos aporta al propio desarrollo local y regional.</p>	ALTA
Efectividad	<p>Según el reporte de cierre, el nivel de cumplimiento de las actividades ha sido el esperado pues:</p> <ul style="list-style-type: none">- Ha ejecutado todas las actividades focalización programadas, (2 eventos de promoción y convocatoria, 304 visitas de focalización y 230 Preseleccionados participar potencialmente en los cursos de gestión de negocios)- Han realizado todas las actividades de capacitación programas: 3 módulos de capacitación (gestión empresarial, asesoría grupal para la redacción definitiva del plan de mejora y talleres de capacidades emprendedoras y sociales)- Han ejecutado 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 otro lado, las metas en términos de los principales productos generados por el Proyecto (capacitaciones, asistencias técnicas, participación en el concurso de capital semilla) han sido alcanzadas:</p> <ul style="list-style-type: none">- Se ha selecciona a 150 personas para el proceso de capacitación (100% de lo programado)- 146 (97% de 150) de participantes ha culminado los cursos de capacitación (97% de lo programado)- 146 (97% de 150) de los/las participantes han culminado sus planes de negocio/mejora (97% de lo programado)- 143 (95% de 150) de los participantes han participado del concurso de capital semilla (95% de lo programado).- 14 de los participantes han recibido capital semilla (100% de lo programado) <p>No obstante, se observa cierto nivel de incumplimiento en cuanto al perfil del beneficiario, pues, se identifica la presencia de un 10% de beneficiarios que no residen en los distritos de intervención del proyecto y un 37% que tienen una antigüedad mayor a la estipulada por el Proyecto. Al respecto, en la revisión documental, no se encuentran evidencias que</p>	ALTA





Criterio	Conclusión	Valoración
	<p>demuestren su aceptación formal por parte de Fondoempleo, aunque en entrevista a la coordinadora se señala que se le autorizó incluir un 10% de personas residentes de otros distritos.</p> <p>Ahora bien, se identifica un alto nivel de satisfacción de los emprendedores por los servicios recibidos, en la comprensión de los cursos de capacitación y la ayuda para resolver dudas en cualquier momento del Proyecto. Mientras, se encuentra un nivel alto de insatisfacción respecto a los horarios de las capacitaciones.</p>	
Eficacia	<p>En base a los indicadores de propósito y componente del proyecto, se evidencia que 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 100% (100) de beneficiarios con negocios en marcha han recibido capacitaciones (equivalente a 100% de lo esperado).- El 94% (47) de beneficiarios con ideas de negocios han recibido capacitaciones (equivalente a 104% de lo esperado).- El 67% (100) de beneficiarios ha culminado sus capacitaciones evidenciando mayores competencias en la gestión e implementación de planes (equivalente al 71% de lo esperado). Los que no lo pudieron completar la capacitación indica que fue por motivo de problemas familiares, trabajo y los horarios inadecuados.- 14 emprendedores han recibido capital semilla.- El 35,3% (53) de beneficiarios ha promovidos sus emprendimientos implementando sus planes (equivalente a 67% de lo esperado). Los que no pudieron hacerlo atribuyen a la falta de recursos económicos.- El 26% (39) de beneficiarios ha implementado sus planes con capital propio (equivalente al 60% de lo esperado). Los que no pudieron hacerlo atribuyen a la falta de recursos económicos.- El monto promedio de ingresos brutos mensuales se ha incrementado de S/ 3616,2 soles a S/ 4240,8, es decir, en un 17% (equivalente a 85% de lo esperado).- El monto promedio de ingresos netos mensuales se ha incrementado de S/ 1523,8 soles a S/ 2188,4, es decir un 44% (equivalente a 110% de lo esperado). <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 y difusión ha sido imprescindible y positivo el soporte brindado de los municipios distritales esta primera fase del Proyecto.- 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>La limitación que se ha presentado en el Proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none">- No se cumplió el inicio de la difusión y convocatoria programado por la demora de la recepción de la carta fianza desde Aspem Italia.	MEDIA-ALTA
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 conservado a lo largo de la ejecución del Proyecto con el mismo personal de capacitación y asesores.- El equipo técnico ha logrado desarrollar las actividades propuestas según lo programado apoyándose en un grupo de consultores locales y externos a la provincia de Arequipa; además se han implementado actividades adicionales de soporte en ofimática por iniciativa de las instituciones locales aliadas.- Se observa un 80% de ejecución del gasto programado y financiado por FONDOEMPLEO.	MEDIA- ALTA





Criterio	Conclusión	Valoración
	<ul style="list-style-type: none">- Se observa un 100% de ejecución del gasto programado y financiado por la IE y los otros socios del proyecto (CITE Arequipa, CETPRO Alto Pongoroche, SENATI, GORE Arequipa).	
Sostenibilidad	<p>Un punto favorable, tiene que ver que el proyecto ha desarrollado competencias en gestión de negocios en el grupo de beneficiarios, el 50% de encuestados declara que es el beneficio más importante del proyecto. Asimismo, ha provisto de herramientas de gestión a beneficiarios como son los planes, así 64,2% cuentan con ello. Todo lo anterior eleva la posibilidad de que los beneficiarios continúen implementado lo aprendido en sus negocios o sus iniciativas emprendedoras.</p> <p>No obstante, existe un 63,8% de beneficiarios que no han implementados sus planes y que tienen condiciones desfavorables para hacerlo (63,8% no cuenta con capital para implementar su negocio). En este mismo sentido, existe un bajo acceso a servicios financieros (36,8% han solicitado créditos a bancos o cajas).</p> <p>Adicionalmente, no existe articulación con otras iniciativas o instituciones que den continuidad a los apoyos y servicios brindados a los beneficiarios. Así, de no darse el apoyo en asistencia técnica o seguimiento de la implementación de sus negocios, deja a los beneficiarios (particularmente a los "Ideas de Negocios") en situación de abandono.</p>	MEDIA





5. RECOMENDACIONES

5.1.1. En la planificación / formulación.

- Los indicadores de propósito podrían orientarse hacia la tasa de funcionamiento de negocios, y la generación de empleos, además de incluir la generación de ingresos que ya se contempla. 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.).
- Se recomienda emplear herramientas de diagnóstico y formulación como lo son el árbol de problemas y el árbol de objetivos los cuales se encuentran ausentes del documento de formulación.

5.1.2. En la implementación.

- Evaluar la inclusión de los criterios referidos al compromiso y la disponibilidad de tiempo de los/as beneficiarios/as, pues muchos por cuestiones de trabajo y familiares fueron motivo de sus inasistencias. Esto podría recogerse a través de las entrevistas durante el proceso de selección.
- Evaluar ampliar los criterios de selección de los beneficiarios a situaciones más flexibles. En el criterio de ubicación geográfica puede considerarse no solo el lugar de residencia sino también el lugar de ubicación del negocio. En el caso, del criterio de antigüedad podría dejar de ser un criterio excluyente y convertirse en uno favorable o recomendable,
- En caso que se permita la presencia de beneficiarios que no cumplen los requisitos de selección (por ejemplo, distrito y antigüedad del negocio). Estos debieran registrarse en el informe de los entregables del Proyecto, así como la conformidad de tales cambios por parte de Fondoempleo.
- Considerando que los grupos de beneficiarios han estado agrupados en determinadas líneas productivas (particularmente la textil). El proceso de capacitación podría contemplar sesiones referentes a la gestión técnico-productiva del negocio según su giro de actividad, pues ello contribuye a introducir mejoras en la parte productiva, comercial y financiera del negocio.
- Durante el proceso de capacitación debe organizarse según las características de gestión empresarial y técnica de los participantes, es decir, aquellos con conocimientos previos en los rubros propuestos de aquellos que recién estén iniciando y de acuerdo al perfil de los/as participantes (nivel educativo, edad, experiencia y conocimiento respecto a su giro de negocio) en con el objetivo de reforzar las debilidades de cada grupo y mantengan un avance uniforme los/as beneficiarias.





- Realizar las capacitaciones en los temas de habilidades blandas en paralelo a cada uno de los módulos de capacitación; así mismos de realizar un diagnóstico de necesidades de los/as participantes para priorizar ciertos temas; con la finalidad, que se promueva a través de las habilidades de blandas las competencias de desenvolvimiento, socialización y trabajo en equipo.

Considerando que existe una tasa de formalidad que es menor a la mitad (45,8% tienen RUC) y sólo el 36,8% ha tenido acceso a préstamos de bancos y cajas, por lo tanto, existe un reducido número de personas que consideran los préstamos financieros como alternativa de financiamiento de sus negocios y de la implementación de sus planes de negocios. En ese sentido, se debería organizar una feria financiera o una invitación a los asesores de los bancos y/o cajas municipales a las capacitaciones, así como involucrar a las instituciones estatales y privadas nacionales y locales que puedan asistir para continuar mejorando la gestión de los negocios emprendido después finalizado el Proyecto.

- , En pequeños negocios, la formalidad se ve obstaculizada por la percepción de los costos adicionales del negocio (impuestos, tiempo, servicios contables, etc.) y el desconocimiento de los beneficios. Por tanto, es necesario incluir temas referidos a los regímenes tributarios, sus características, requisitos y beneficios, y que sea trabajado con ejemplos de caso, de modo que el emprendedor deje de ser tan adverso a la formalización.
- Debe evaluarse iniciar procesos de asociatividad, gremio, organización o red empresarial entre emprendedores (3,5% se encuentra en una asociación), principalmente aquellos implicados en los sectores la manufactura y comercio, con el objetivo de gestionar y establecer alianzas formales que permitan destinar sus productos sea a nivel local, regional o nacional, como una actividad inserta en el proyecto.
- Con el objetivo de contribuir a la sostenibilidad y considerando que un proceso de 2 años es tiempo insuficiente para que nuevos negocios se consoliden, es necesario que el proyecto, durante su diseño e implementación, incluya dentro de su estrategia la articulación con posibles entidades (Municipios distritales, municipios provinciales, direcciones regionales) que podrían darle continuidad a la propuesta luego de terminado el Proyecto. De esta manera la coordinación interinstitucional dejaría de concentrarse en solicitudes de apoyos logísticos (locales, jurados, etc.) para dar lugar a una coordinación más estratégica.



Al término del proyecto, debiera organizarse alguna actividad de transferencia metodológica del Proyecto hacia las instituciones presentes que ejecuten acciones de apoyo a emprendedores (Municipios e instituciones locales) a fin de que los beneficiarios puedan continuar recibiendo soporte de las instituciones locales luego de culminado el Proyecto.

5.1.3. En la evaluación.

- Considerando que la metodología de evaluación contempla la utilización de muestras panel y que se incluye en el estudio de base una cantidad adicional de encuestas como contingencia por posibles deserciones durante la evaluación, es necesario que la primera toma de



información (la de línea de base) se realice cuando el proyecto ha logrado registrar a una cantidad de beneficiarios suficientes que puede ser equivalente al 150% de la muestra requerida. Así, se podrá asegurar la toma de información sobre la cantidad de muestra requerida tanto en la línea de base y la evaluación final. Asimismo, esto asegura que la muestra sea más representativa del total de beneficiarios y no sólo de una fracción.





6. REFERENCIAS.

- Banco Central de Reserva del Perú, Sucursal Arequipa. (2015). Caracterización del Departamento de Arequipa.
- 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 Arequipa 2013 - 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)

