
Evaluación Final del Proyecto

“FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES EMPRENDIMIENTO – FRUTICULTURA, APICULTURA, TURISMO Y ARTESANÍA EN LA PROVINCIA DE HUANTA REGIÓN AYACUCHO”

C-15-15

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



**INTERSOCIAL
Enero, 2019**

INDICE

LISTA DE ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS.....	1
1. EL PROYECTO.....	2
1.1. Período de vida del proyecto.	3
1.2. Fase de convocatoria 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.....	6
2. ESTUDIO DE EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO.	8
2.1. Objetivos del Estudio	8
2.2. Metodología del estudio.....	8
2.3. Período de referencia del estudio	14
3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA.	15
3.1. Características básicas de los(as) beneficiarios(as).	15
3.2. Evolución de los indicadores del marco lógico del proyecto.	34
3.3. Análisis de los criterios de evaluación del proyecto.	36
4. CONCLUSIONES.....	53
5. RECOMENDACIONES	57
6. REFERENCIAS.....	59
7. ANEXOS.	60
7.1. Instrumentos de recojo de información.	60
7.2. Bases de datos de las encuestas aplicadas.	60
7.3. Entrevistas realizadas.....	60



**LISTA DE ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS.**

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



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

Ítem	Descripción
INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO	
Código del proyecto	C-15-15
Nombre del proyecto	Fortalecimiento de capacidades emprendimiento –Fruticultura, Apicultura, Turismo y Artesanía en la provincia de Huanta Región Ayacucho
Institución Ejecutora	Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes Productivos”
Instituciones Asociadas	Ninguna
Duración del proyecto	11 meses
Fecha de inicio	04 de marzo 2017
Fecha de término	28 de febrero 2018
Monto total del proyecto	1'179,534.00
Monto solicitado a FONDOEMPLEO	970,164.00
UBICACIÓN DEL PROYECTO	
Departamento	Ayacucho
Provincia	Huanta
Distritos	Huanta, Luricocha, Huamanguilla, Santillana.
BENEFICIARIOS DEL PROYECTO	
Beneficiarios	225 beneficiarios/as de los distritos de Huanta, Luricocha, Huamanguilla y Santillana.
ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN DEL PROYECTO	
FIN:	Contribuir a generar una cultura emprendedora empresarial en los jóvenes de los distritos de Huanta, Luricocha, Huamanguilla y Santillana.
PROPOSITO:	Jóvenes de los distritos de Huanta, Luricocha, Huamanguilla y Santillana con idea de negocio o negocio propio en marcha mejoran sus capacidades emprendedoras.
RESULTADOS:	Capacitación en gestión de negocios a jóvenes con ideas de negocio y negocios propios en marcha en los distritos de Huanta, Luricocha, Huamanguilla y Santillana
	Implementación de emprendimientos con capital semilla y/o capital propio en los distritos de Huanta, Luricocha, Huamanguilla y Santillana.
SECUENCIA DE ACCIONES Y METAS DE PROYECTO.	
Selección	500 beneficiarios seleccionados para participar en el proyecto
Capacitación	250 beneficiarios aprueban la capacitación en gestión para el emprendimiento.
Elaboración de planes	225 beneficiarios culminan sus planes de negocio satisfactoriamente, e inscritos a la primera etapa del concurso de planes
Evaluación de planes	125 beneficiarios con planes de negocio y mejora evaluados para participar en el concurso de capital semilla durante la preselección.
Concurso de planes	50 beneficiarios participan en el concurso
Acceso a capital semilla	23 beneficiarios con planes de negocios ganadores de capital semilla de 5, 500 soles
Asistencia técnica para la implementación de planes	23 beneficiarios ganadores que reciben acompañamiento en la implementación de sus planes de negocio.
	102 beneficiarios no ganadores, reciben asesoría en la implementación de sus planes de negocios.
Implementación de planes de negocios	23 beneficiarios ganadores implementan sus planes de negocios
Asesoría especializada	23 beneficiarios ganadores implementan sus planes de negocios con asesoría especializada





Ítem	Descripción
Articulación comercial	01 Feria de emprendimiento con 50 jóvenes seleccionados para el concurso de capital semilla.

Fuente: Base de datos de beneficiarios – Informe final del proyecto

Elaboración: INTERSOCIAL.

1.1. Período de vida del proyecto.

A partir de lo establecido en la ficha técnica del proyecto, establecido por FONDOEMPLEO, la fecha prevista para dar inicio al Proyecto, fue el 01 de mayo de 2016, siendo 22 meses destinados a la ejecución del proyecto. La fecha de término programada, fue el 28 de febrero del 2018.

Conforme al POA del proyecto, en la información general del proyecto, así como en el cronograma de productos y actividades, se manifiesta un retraso en la ejecución del presupuesto, tanto del aporte de FE, como el de la contrapartida y de la IE, debido a la demora en la conformidad de los servicios por parte de la Institución Ejecutora. A pesar de ellos, se ha respetado la fecha de culminación del Proyecto, finalizando con la entrega del informe final el 28 de febrero de 2018.

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

	Programado	Ejecutado
Fecha de inicio	01 de mayo de 2016	01 de febrero de 2017
Fecha de término	28 de febrero del 2018	28 de febrero del 2018
Duración en meses	22 meses	11 meses

Fuente: Informes de supervisión y POA del proyecto

1.2. Fase de convocatoria y selección de beneficiarios.

Para la ejecución de la convocatoria y selección de los beneficiarios/as, estuvo a cargo del equipo técnico de la IE, teniendo como aliados para el apoyo logístico a los municipios distritales y provincial y se ha realizado en dos (2) fases:

- Promoción y convocatoria

En esta etapa, se realizaron en primer momento coordinaciones con los municipios distritales de Huamanguilla, Santillana y Luricocha, así como la municipalidad provincial de Huanta del ámbito del proyecto, quienes se han constituido en aliados estratégicos en la convocatoria de las organizaciones y asociaciones, así mismo brindaron apoyo logístico y ambientes para el desarrollo de reuniones y fueron claves para la difusión del proyecto a través de los medios de comunicación y el perifoneo en sus distritos.

La difusión y convocatoria, se desarrolló a través de medios de difusión y materiales tales como: difusiones radiales (spot), entrevistas televisivas y radiales, charlas y oficina a puerta abierta. El medio más efectivo en esta etapa fue la radio y televisión porque tiene mayor alcance y medios directos de perifoneo en las comunidades de los distritos de intervención.





- Selección de beneficiarios:

La segunda etapa ha sido la selección de beneficiarios/as, siendo los criterios para la selección: La segunda etapa ha sido la selección de beneficiarios/as, siendo los criterios para la selección: Jóvenes entre 18 a 29 y 6 meses de edad, contar con DNI vigente, recibo de agua/luz de la residencia de la vivienda, ser ELEGIBLE por el gobierno área de desarrollo social y/o Sistema de Focalización de Hogares (SISFOH), tener una idea de negocio o negocio en marcha y tener perfil emprendedor.

Durante la selección de los beneficiarios/as, se ha establecido una etapa de inscripción basada en 4 herramientas fundamentales: i) Ficha de focalización para idea de negocio y negocio en marcha, ii) Ficha informativa, una para los postulantes con idea de negocio y la otra para los postulantes con negocios propios en marcha, iii) Test de Habilidades y Actitudes Emprendedoras (THAE), y iv) Criterios de selección para ideas de negocios; llegando a identificarse 800 jóvenes, siendo seleccionados 500 jóvenes entre los distritos de intervención del proyecto.

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

A partir del documento del proyecto e informe de supervisión, la implementación y ejecución de los cursos de capacitación estuvo a cargo de las empresas Centro Cultura de Educación, Derecho y Ecología - EDECO y el Consorcio conformado por las empresas Gerencia de Proyectos Sostenibles S.A.C y Muñoz & Ocampo, Consultorías, Proyectos e Inversiones E.I.R.L, quienes tuvieron la responsabilidad de la contratación de capacitadores/as y asesores/as para los distintos módulos de capacitación. Se tuvo 2 tipos de talleres específicos en competencia en habilidades blandas (40 horas) y talleres complementarios que han sido divididos en 3 módulos de capacitación en: Módulo I: Identificación de Ideas de Negocios (GIN) (20 horas), Módulo II: Contenido elaboración del plan de Negocio (ISUN) (32 horas) y Módulo III Estructura del Plan de Mejora (MESUN) (52 horas).

Las capacitaciones se desarrollaron empleando la metodología de la OIT, en Generando Ideas de Negocio (GIN), en Contenido Elaboración de Plan de Negocio (ISUN) y Mejora de su Negocio (MESUN) el cual se sigue un proceso para identificar las mejores ideas de negocios y para el desarrollo de la misma. Se ha complementado con la metodología CEFE (Competencias como base de la Economía a través de la Formación de Emprendedores/as) la más factible por ser activa, dinámica, participativa y lúdica, además de los métodos de aprendizaje por experiencias entre aquellos con ideas de negocio y negocios en marcha. Para la elaboración del Plan de Negocio, se desarrolló a través del modelo CANVAS.



En el cuadro 1.3 se detalla que los cursos de capacitación estuvieron dirigidas a los beneficiarios/as con ideas de negocio y negocio en marcha; según el documento del Proyecto los grandes temas abordados en cada módulo han sido divididos en dos grupos: talleres específicos (competencias en habilidades blandas) y talleres complementarios (GIN, ISUN y MESUN).

Se ha realizado una secuencia de talleres del curso de capacitación para la gestión de negocios según cursos dirigidos a jóvenes emprendedores con ideas de negocio, siendo talleres de competencias blandas, talleres en competencias específicas en GIN y ISUN, por último, el taller de perfilamiento de



Plan de Negocio; en cambio los jóvenes emprendedores con Negocio en Marcha son el taller de competencias blandas, taller de competencias específicas en MESUN y taller de perfilamiento de Plan de Mejora. Respecto a la duración de cada módulo de talleres complementarios, el primero tuvo una duración de 20 horas, el módulo 2 de 32 horas, y el tercer módulo de 52 horas.

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

Unidad temática	Grupo de Ideas de Negocios (Horas)	Grupo de Negocios en Marcha (Horas)
Talleres específicos		
Competencias en habilidades blandas	40	40
La autoestima de un emprendedor	05	05
Las capacidades empresariales personales (CEPs)	05	05
Trabajo en equipo	05	05
Manejo de emociones	05	05
Solución de conflictos	05	05
Plan de vida	05	05
Visión y misión de vida	05	05
Manejo de redes orientados al negocio	05	05
Talleres complementarios		
Módulo 1: Identificación de Ideas de Negocio (GIN)	20	-
Habilidades Emprendedoras: Planificación, poder y plan de idea de negocio.	04	-
Los emprendedores emprenden negocios. Identificando ideas de negocios.	04	-
Generando mis propias ideas de negocios	04	-
Análisis y seleccionando la mejor idea de negocio.	04	-
Análisis FODA, Aplicado a las ideas de negocios. Preparando el formato de idea de negocio.	04	-
Módulo 2: Elaboración de Planes de Negocio (ISUN)	48	-
Costeando sus productos o servicios, de inversión y de producción de un bien o servicio	04	-
Costos de administración y venta, y costos de capital y depreciación	04	-
Fuentes de capital inicial y condiciones de préstamo	04	-
Conociendo más sobre los costos del negocio, precio de venta y proyección de venta y proyección del plan de venta	04	-
Diseño y especificación del plan de ventas y del plan de costos	04	-
Plan de flujo de caja proyectado y cálculo del punto de equilibrio	04	-
Valor actual neto y tasa interna de retorno, y tasa interna de retorno y sus aplicaciones	04	-
Formas de constitución de tu negocio, y tipos de contribuyentes	04	-
Permisos sectoriales, y trámites institucionales	04	-
Completando el plan de acción	04	-





Unidad temática	Grupo de Ideas de Negocios (Horas)	Grupo de Negocios en Marcha (Horas)
Formular el plan de acción para iniciar el negocio	04	-
Presentación del plan de negocio para evaluación.	04	-
Módulo 3: Mejore su Plan de Negocio (MESUN)	-	52
Elaboración de FODA del negocio	-	04
Elaboración de FODA del negocio	-	04
Trabajo de planificación	-	04
Plan de control de organización	-	04
Plan de control de dirección	-	04
Plan de control de calidad	-	04
Diagnóstico del mercado	-	04
Diagnóstico del mercado	-	04
Conocimiento en la mejora de la calidad de sus productos o servicios	-	04
Conocimiento en la mejora de la calidad de sus productos o servicios.	-	04
Acceso a líneas de crédito	-	04
Acceso a líneas de crédito	-	04
Plan de mejora elaborado	-	04

Fuente: Documento del Proyecto.

Para el desarrollo de las capacitaciones se distribuyó a los participantes en 10 grupos por cada salón de capacitación, con 20 jóvenes por aula. Estos fueron asignados por los distritos de intervención en Huanta, Santillana, Luricocha y Huamanguilla; en el orden de los módulos se desarrolló según los temas asignados en cada sesión. Las capacitaciones se realizaron en ambientes que permitieran las condiciones y comodidades de un espacio académico como son los institutos técnicos superiores e instituciones educativas de los mismos distritos de intervención. Los profesores encargados de los respectivos módulos, son profesionales con experiencia en gestión de negocios y han sido principalmente de la región de Ayacucho y Huancayo.

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



A partir del proceso de implementación del proyecto, se vinculó a los diferentes actores locales principalmente en el proceso de difusión, convocatoria de beneficiarios/as y la gestión de apoyos logísticos; tales como la solicitud a los municipios locales, de impulsar la difusión y capacitación en sus localidades; así mismo, se desarrollaron invitaciones a profesionales de entidades públicas y privadas para su participación en calidad de jurados en el concurso de capital semilla. Ello se detalla a continuación:

- **Municipios:** de acuerdo a lo estipulado en el proyecto y comprobado con las entrevistas, se han celebrado convenios de cooperación interinstitucional entre la IE y los municipios distritales de Huamanguilla, Luricocha y Santillas, así como la municipalidad provincial de Huanta, con lo cual se ha formalizado, las actividades de coordinación y desarrollo de actividades conjuntas,



que básicamente se centró en las coordinaciones para los procesos de difusión, convocatoria, participación como jurado evaluador en los concursos y coordinaciones para la participación en ferias locales, a través de las Gerencias de Desarrollo Económico Local y la Subprefectura de los distritos y provincial.

- **Medios de Comunicación:** Se contó con el apoyo de radios locales y televisivos, como aliados estratégicos para la difusión y convocatoria de los beneficiarios.
- **Invitados como jurado:** se ha identificado como aliados estratégicos para su participación como jurado evaluador, a representantes de instituciones públicas y privadas tales como: Asociación de Artesanos de la provincia de Huanta, Municipio Provincial de Huanta, Ministerio del Trabajo y Fondo Empleo.





2. ESTUDIO DE EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO.

2.1. Objetivos del Estudio

2.1.1. Objetivo General.

Evaluar la intervención del proyecto “FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES EMPRENDIMIENTO – FRUTICULTURA, APICULTURA, TURISMO Y ARTESANÍA EN LA PROVINCIA DE HUANTA REGIÓN AYACUCHO”, 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 empleada para el estudio de evaluación del proyecto, implicó la aplicación de encuestas a los/las beneficiarios/as mediante visitas a sus viviendas o negocios, previa coordinación; asimismo, se realizaron entrevistas en profundidad al equipo técnico del proyecto, consultores/as (asesores y capacitadores), a beneficiarios/as ganadores de capital semilla, beneficiarias/as no ganadores; aliados estratégicos (municipios distritales de Santillana, Luricocha, Huanta) y representante de la Asociación de Artesanos de Huanta. Complementariamente, se realizó la revisión de fuentes de información secundaria del Proyecto.

El trabajo de campo, se realizó durante dos semanas, del 26 de junio al 06 de julio de 2018. Esta fase inicio con la capacitación del equipo encuestador, seguidamente se inició con las visitas a los beneficiarios para la aplicación de entrevistas; lo cual se desarrolló previa coordinación con los mismos. Las entrevistas a los actores locales se realizaron del 26 de junio al 06 de julio de 2018 y culminó con la revisión y la consolidación de las encuestas aplicadas.



2.2.1. Encuesta a beneficiarios(as) del proyecto.

Para la evaluación, los/as beneficiarios(as) del Proyecto representan la población de estudio de la presente evaluación. Así y 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.

La metodología aplicada para la implementación del cálculo de indicadores cuantitativos sigue el enfoque de muestras panel para la aplicación de las encuestas al inicio y al final del proyecto¹. Teniendo ese marco, la muestra a utilizar en el proceso de evaluación final es la misma que la aplicada en el estudio de base (en términos de diseño, distribución y selección), 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.	225
Tamaño muestral estimado			142
Porcentaje de pérdidas esperadas (durante el proceso de evaluación)			10%
Tamaño muestral ajustado			156

Fuente: Plan de trabajo de la evaluación del proyecto C-15-17

Elaboración: INTERSOCIAL.

En el momento inicial y para el desarrollo del estudio de base se logró aplicar un total de 160 encuestas válidas a personas beneficiarias del Proyecto. Considerando que el requerimiento consiste en construir una muestra panel, la encuesta de salida se aplica a las mismas personas encuestadas en el estudio de base, los cuales fueron contactadas a través de los datos de contacto consignados en la encuesta de línea de base y en el padrón de beneficiarios actualizado. Esto pudo realizarse con la mayoría de los encuestados en la línea de base.

A la fecha de aplicación de las encuestas, el proyecto ya no operaba; por ello, previo a la aplicación de las encuestas, se contactó con el jefe del proyecto quien facilitó algunos datos de beneficiarios y datos de contacto del equipo técnico y asesores especializados.



La aplicación de las encuestas ha requerido, incrementar los esfuerzos para contactar a los beneficiarios/as, ya que en muchos casos la información proporcionada no correspondía a su actual ubicación; sin embargo, después de un trabajo arduo, el equipo de encuestadores logró completar un total de 154 encuestas válidas entre el periodo que va del 27 de junio al 06 de julio del 2018, cifra requerida para mantener los parámetros de error y nivel de confianza de la muestra programada.

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



La presentación de resultados se realiza extrapolando las cifras de los reportes al total de beneficiarios meta del Proyecto, 225 participantes. Para ello se utiliza el siguiente factor de expansión:

- Para beneficiarios: $1,461038961^2$.

2.2.1.2. Sobre el trabajo de campo

a. Actividades preparatorias: Selección de encuestadores.

En la selección de encuestadores, se realizó una convocatoria empleando la base de datos de encuestadores que han trabajado previamente con INTERSOCIAL en la zona de intervención del proyecto a nivel del departamento de Ayacucho; asimismo, se realizó una convocatoria pública de encuestadores en la plataforma virtual REDINFOR.

En base al plan de trabajo aprobado por FONDOEMPLEO, definido previamente para el presente estudio de evaluación; se definió las características deseables de los encuestadores, teniendo el siguiente requerimiento:

- 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) 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 C.V., se seleccionaron tres personas que cumplieran con el perfil requerido, con lo cual se conformó un equipo de 3 encuestadoras.

CUADRO 2.2: RELACIÓN DE ENCUESTADORAS PARTICIPANTES DEL TRABAJO DE CAMPO

N°	Nombres y apellidos	DNI	Procedencia	Formación
1	Anthony Ayala Arroyo	47338753	Ayacucho	Egresado de Economía
2	Krupskaya Gavilan Huamán	45993725	Ayacucho	Antropología Social
3	Yesenia Fernández Castillo	70271550	Ayacucho	Egresada de Trabajo Social

Fuente: Curriculum Vitae del equipo encuestador.

Elaboración: INTERSOCIAL.



b. Actividades preparatorias: Capacitación a encuestadores.

Entre los días 26 al 27 de junio, se realizó la capacitación del equipo de encuestadoras, bajo la responsabilidad del Ing. Raúl Ruiz (como responsable de la capacitación en el manejo del cuestionario de encuesta).

² Resulta de dividir los 225 beneficiarios meta entre los 154 entrevistados.



Fueron cuatro los módulos de capacitación adecuadamente estructurados. La 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. 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. Complementariamente la capacitación de las encuestadoras, se contó con el acompañamiento durante el primer día de aplicación, con la finalidad de identificar dificultades en el proceso de aplicación, a los beneficiarios/as.

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 del beneficiario en el proyecto financiado por FONDOEMPLEO - Revisión de preguntas del formato L: Sobre la satisfacción del beneficiario con el proyecto financiado por FONDOEMPLEO - Revisión de preguntas del 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 prueba de un cuestionario FSEL-L3 (para evaluación) entre encuestadores. - Revisión de encuestas aplicadas. - Identificación y discusión de errores en la aplicación.

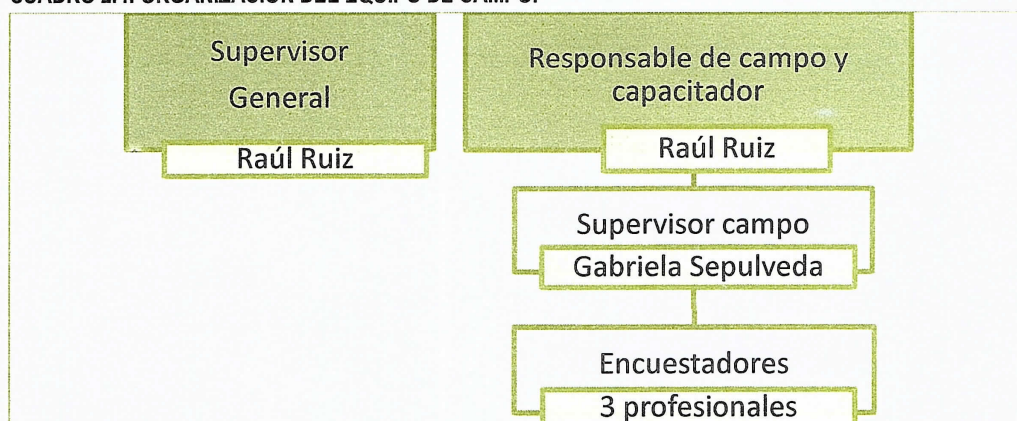
Fuente: Producto 3: Plan de trabajo de la evaluación del Proyecto C15-15.

Elaboración: INTERSOCIAL.



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

Para el trabajo de campo, se contó con un equipo conformado por cinco personas, quienes cumplieron cargos y responsabilidades diferentes, su participación puede observarse en el siguiente gráfico

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

Fuente: INTERSOCIAL.

Elaboración: INTERSOCIAL.

La aplicación de las encuestas se realizó del 27 de junio al 06 de julio del 2018, obteniendo un total 154 encuestas válidas, las mismas que fueron 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
Huanta	53	30	83
Huamanguilla	16	5	21
Luricocha	16	4	20
Santillana	27	3	30
Total general	112	42	154

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Jun-Jul. 2018.

Elaboración: INTERSOCIAL.

2.2.1.3. Periodo de referencia del cuestionario.

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

En los casos donde se pregunta sobre una situación (por ejemplo, condición de actividad), el momento de referencia es la semana previa a la fecha de la encuesta (Por ejemplo, si se encuestó el 02 de julio, entonces se consulta sobre la semana del 25 de junio al 01 de julio de 2018).

En caso que se pregunte por un flujo (por ejemplo, las ventas), el periodo de referencia corresponde a los últimos 12 meses previos a la fecha de encuesta (Por ejemplo, si se encuestó el 02 de julio de 2018, entonces se consulta sobre el periodo de julio de 2017 a junio de 2018).

Considerando que las encuestas se realizaron del 27 junio al 06 de julio del 2018, los periodos de referencia que se emplearán son la semana del 25 de junio al 01 de julio de 2018, el mes de junio de 2018 y el periodo de julio de 2017 a junio de 2018.





2.2.2. Entrevistas en profundidad.

Como herramienta complementaria a la encuesta, se aplicaron entrevistas en profundidad a los actores involucrados en el proceso de implementación del Proyecto. Como resultado, se realizó 1 entrevista al equipo técnico del Proyecto (jefe del proyecto), 3 consultores (asesores y capacitador), 3 actores locales (representante de las municipalidades distritales del ámbito del proyecto), 1 representante de gremios empresariales (Asociación de Apicultores de Huanta) y 10 entrevistas a beneficiarias/os del proyecto³.

CUADRO 2.6: RELACIÓN DE ENTREVISTAS REALIZADAS.

Actor	Entrevistado	Cargo
Equipo técnico del Proyecto	Jorge Ruíz	Jefe de Proyecto
Capacitadores	Ana María Vilca Ayala	Consultora
Asesor Técnico	Eder Pomarcanchary Llantoy	Consultor
Asesoría Especializada	Rocío del Pila Del Barco Herrera	Consultora
Municipios aliados	Jesús Quispe Farfán	Sub Gerente de Desarrollo Económico - Municipalidad de Chaca
	Sonia Meneses Yaranga	Subprefecta de la Provincia de Huanta
	Nancy Mendoza Salinas	Subprefecta del distrito de Luricocha
Gremio Empresarial	Susana Sanchez Lopez	Presidenta de la Asociación de Apicultores de la Provincia de Huanta
Beneficiarios/as	Celia Ccahuaran Yarangua	Beneficiaria de Capital Semilla del distrito de Huamanguilla
	Jhony Meza Ore	No beneficiario de Capital Semilla del distrito de Huamanguilla
	Josselyn Ramos Flores	Beneficiaria de Capital Semilla de la Provincia de Huanta
	Richard Yulgo Quispe	Beneficiario de Capital Semilla de la Provincia de Huanta
	Josue Torres Landeo	No beneficiario de Capital Semilla de la Provincia de Huanta
	Anthony Ayala Arroyo	No beneficiario de Capital Semilla de la Provincia de Huanta
	Roxana Daisy Yaros Quispe	Beneficiaria de Capital Semilla del distrito de Luricocha
	Deysi Cabezas Neyda	No beneficiaria de Capital Semilla del distrito de Luricocha
	Sandra Rojas Ricra	Beneficiaria de Capital Semilla del distrito de Chaca - Santillana
	Celedonia Espinoza Huarancca	No beneficiaria de Capital Semilla del distrito de Chaca - Santillana

Fuente: Entrevistas a actores/as locales, junio - julio de 2018.

Elaboración: INTERSOCIAL.

Las entrevistas fueron diseñadas para recoger información cualitativa que permita desarrollar a detalle el proceso de implementación del proyecto y de los logros alcanzados, complementario a los hallazgos que proporcione la encuesta.



³ Según el plan de trabajo, se debían realizar 04 entrevistas a representantes municipales, 02 entrevistas a gremios empresariales presentes y 4 entrevistas a actores locales involucrados con la ejecución del proyecto (instituciones públicas, organizaciones privadas). Respecto a las entrevistas, sólo pudieron ubicarse a representantes de 3 municipios durante el trabajo de campo, en el municipio de Huamanguilla no aceptaron al equipo consultor pues indicaban que no estaban informados y no había equipo técnico de Proyecto que nos presente. Respecto a gremios empresariales, el jefe del equipo de proyecto indicó que en la provincia no existen gremios empresariales sino asociaciones de pequeños productores artesanos y agropecuarios con los que el proyecto se había vinculado, de los cuales se pudo ubicar únicamente a la presidenta de la Asociación de Apicultores de la Provincia de Huanta. Por último, en cuanto al trabajo articulado con actores locales, el jefe del proyecto sostuvo que el proyecto no tuvo alianzas o trabajo articulado con otras instituciones diferentes de los municipios, no obstante, mencionó que los presidentes comunales de los distritos de Huanta, Luricocha y Santillana colaboraron en la difusión por lo que se buscó entrevistarlos, pero éstos no se encontraban disponibles durante el trabajo de campo. Debido a esta situación y otras limitaciones observadas (como la ausencia del equipo técnico, el paso de cuatro meses luego de culminado el proyecto y la falta de información documental al momento del trabajo de campo), se optó por realizar entrevistas en profundidad a beneficiarios a fin de recabar información complementaria.



El equipo técnico del Proyecto y los consultores contratados, abordaron principalmente el proceso de implementación del Proyecto (organización del equipo técnico, ejecución de actividades, gestión de recursos), y los logros alcanzados y los elementos de sostenibilidad del Proyecto.

Las entrevistas a los beneficiarios/as, averiguaron sobre los logros de proyecto y los cambios que generó en los beneficiarios y sus negocios; así mismo estuvo orientada a abordar su problemática en relación a sus iniciativas de emprendimiento.

Las cuestiones del contexto y la coordinación con el Proyecto, fueron abordadas por la entrevista a los aliados del proyecto, todo ello orientado al análisis de la relevancia y coherencia del proyecto (en relación a la problemática de la población objetivo), y al análisis de los factores de sostenibilidad del mismo.

Como anexos del presente informe, se adjuntan las guías de entrevistas y las ideas recogidas con cada actor entrevistado.

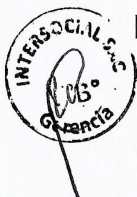
2.2.3. Revisión documentaria.

Para efectos del informe de evaluación, 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 mensuales de avance del proyecto, presentado por las IE a FONDOEMPLEO.
- Informes de supervisión externos de FONDOEMPLEO (sólo correspondiente al primer trimestre).
- Informe de cierre del Proyecto.

2.3. Período de referencia del estudio

El marco temporal de referencia que abarcó el estudio corresponde al periodo de implementación del Proyecto, el cual va del 01 de mayo de 2016 al 28 de febrero de 2018.





3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

3.1. Características básicas de los(as) beneficiarios(as).

La población beneficiaria del proyecto, 225 participantes, de los cuales 63 son varones y 162 mujeres, observándose una alta predominancia de mujeres. A continuación, se muestra la distribución por edad, el mayor grupo lo conforman los beneficiarios que se encuentran en el rango de edad entre 18 a 24 años con un 53,1%; seguido de los jóvenes en el rango de 25 a 29 años que alcanzan el 35,6%. Así mismo, el 58,8% de beneficiarios/as tiene como lengua materna diferente al castellano. En resumen, los beneficiarios/as se caracterizan por ser mujeres adultas con una edad promedio de 24 años.

CUADRO 3.1: REGIÓN AYACUCHO. EVALUACIÓN FINAL: INDICADORES PERSONALES DE LOS BENEFICIARIOS, A OCTUBRE DE 2018. (NÚMERO Y PORCENTAJE)

Indicador	Nº	%
Sexo		
Mujeres	162	71,9
Hombre	63	28,1
Total (%)	225	100,0
Edad (Promedio) ^{1/}		
Promedio (Desviación estándar)	24 (4,0)	
Rangos de edades (años)		
Menores de 18 años	1	0,6
18-24	120	53,1
25-29	80	35,6
30 a 45	23	10,6
Total (%)	225	100,0
Lengua materna		
Beneficiarios cuya lengua materna es diferente al castellano	132	58,8

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

Fuente: Estudio de base del Proyecto C15-15, Cuadro 6.7.

Elaboración: INTERSOCIAL.

Respecto al nivel educativo de los(as) beneficiarios(as) puede considerarse como medio-bajo, pues el 38,8% de participantes cuentan educación secundaria completa, el 13,8% cuenta con educación secundaria incompleta al igual que educación superior universitaria incompleta con un 13,8%, y en comparación a que un 9,4% de beneficiarios(as) cuenta con educación superior no universitaria completa.



CUADRO 3.2: REGIÓN AYACUCHO. EVALUACIÓN FINAL: NIVEL EDUCATIVO DE LOS BENEFICIARIOS, A OCTUBRE DE 2016. (NÚMERO Y PORCENTAJE)

Nivel de educación	Nº	%
Primaria Incompleta	4	1,9
Primaria Completa	6	2,5
Secundaria Incompleta	31	13,8
Secundaria Completa	87	38,8
Opción Ocupacional (CETPRO) Incompleta	15	6,9
Opción Ocupacional (CETPRO) Completa	6	2,5
Superior No Universitaria Incompleta	15	6,9



Nivel de educación	Nº	%
Superior No Universitaria Completa	21	9,4
Superior Universitaria Incompleta	31	13,8
Superior Universitaria Completa	9	3,8
Total	225	100,0

Fuente: Estudio de base del Proyecto C15-15, Cuadro 6.9

Elaboración: INTERSOCIAL

3.1.1. Preparación para el trabajo

Durante el periodo de ejecución del Proyecto, los(as) beneficiarios(as) han reducido su participación en cursos cortos de formación distintos y en paralelo a las sesiones de capacitación del Proyecto, pasando de un 15% antes del Proyecto a un 6,5% al término del mismo. Los cursos realizados durante el Proyecto, han sido principalmente los vinculados a computación e informática (30%), Negocios, administración y comercio (20%), otros 20%.

CUADRO 3.3: REGIÓN AYACUCHO. EVALUACIÓN FINAL: INDICADORES EDUCATIVOS DE BENEFICIARIOS, A JUNIO DE 2018. (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	34	15,0	15	6,5%
% de jóvenes que realizó cursos				
Relación de cursos que llevaron				
Negocios, administración y comercio			3	20,0%
Industria y construcción			1	10,0%
Otros			3	20,0%
Computación e informática			4	30,0%
Mecánica y metales			1	10,0%
Mecánica y motores			1	10,0%
Total			15	100,0%

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Jun-Jul. 2018.

Elaboración: INTERSOCIAL.

3.1.2. Condición de actividad de los beneficiarios/as.

Durante el periodo de intervención del proyecto, las condiciones de actividad de los beneficiarios/as se han mantenido invariantes respecto a la Línea de Base, con una tasa de ocupación de 66,9%. Aunque el grupo de inactivos ha disminuido ligeramente en la etapa final del proyecto, teniendo solamente un 15,6% en comparación con la Línea de Base de 18,1%.

El aumento de la tasa ocupación es mayor en varones con un 71,4% en comparación al 65,2% observado en las mujeres.



Según nivel educativo, vemos que entre los grupos predominantes (aquellos con estudios superiores no universitarios, secundaria y primaria) el que presenta un mejor desempeño son aquellos con estudios en nivel primaria cuya tasa de ocupación mejora en 28,6%, pasando de un 57,1% a 85,7%; frente a una mejora de 25,0% en el grupo de beneficiarios con estudios superiores no universitarios y 6,6% en aquellos con Opción ocupacional (CETPRO).

**CUADRO 3.4: REGIÓN AYACUCHO. EVALUACIÓN FINAL: CONDICIÓN DE ACTIVIDAD, A JUNIO DE 2018.
(NÚMERO Y PORCENTAJE)**

Condición de actividad	Línea de Base		Evaluación Final	
	Nº	%	Nº	%
Total jóvenes				
Ocupado	150	66,9	150	66,9%
Desocupado	34	15,0	39	17,5%
Inactivo	41	18,1	35	15,6%
Total	225	100,0	225	100,0%
Ocupados por sexo				
Mujeres ocupadas	107	66,1	107	65,2%
Hombres ocupados	44	68,9	44	71,4%
Ocupados por rangos de edad				
Menores de 18 ocupados	1	100,0%	0	0,0%
De 18 a 24 ocupados	68	56,5%	69	57,3%
De 25 a 29 ocupados	65	80,7%	61	76,4%
De 30 a 45 ocupados	17	70,6%	20	87,5%
Ocupados por nivel educativo				
Primaria	6	57,1%	9	85,7%
Secundaria	94	79,8%	85	70,7%
Opción ocupacional (CETPRO)	10	46,7%	12	53,3%
Superior no universitaria	18	50,0%	26	75,0%
Superior Universitaria	23	57,1%	19	50,0%

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Jun-Jul. 2018.

Elaboración: INTERSOCIAL.

3.1.3. Caracterización de negocios⁴.

3.1.3.1. Tenencia de negocio

Respecto a la presencia de negocios en funcionamiento, se observa variaciones porcentuales al comparar los dos momentos de interés, al término del Proyecto y al inicio del proyecto

A partir de la encuesta aplicada, al final del proyecto se cuenta con un 26,0% (58) de beneficiarios(as) que tienen un negocio en funcionamiento (ya sea mejorado o creado con apoyo del Proyecto), cifra ligeramente superior al 22,5% (51) observado al inicio del proyecto. Esta situación se explica porque la mayoría de beneficiarios no ha contado con los recursos económicos necesarios para implementar sus planes de negocio (89,3%) o planes de mejora (52,8%).

En este punto, los varones muestran una mejora más significativa que de las mujeres, es decir, pasa de 11,1% a 28,6% al final del proyecto. En el caso de las mujeres, el porcentaje de negocios en funcionamiento disminuyó en un 2,0%, antes del proyecto estaba en un 27,0% reduciéndose a un 25,0% después del proyecto.

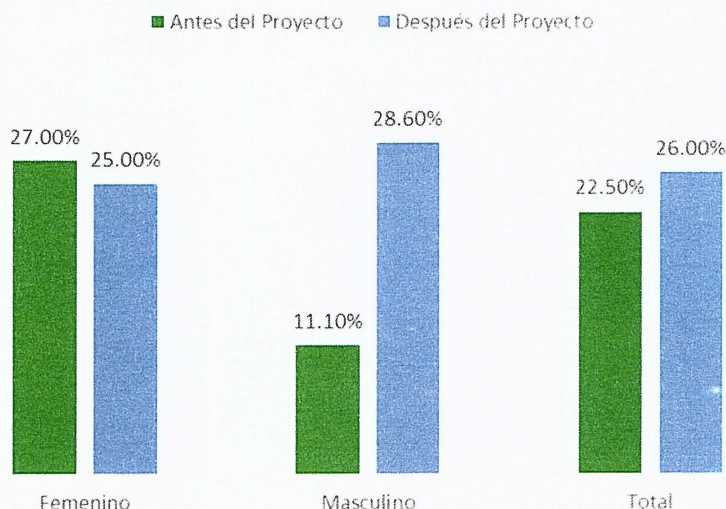


⁴ Aquí, se analiza a los negocios en funcionamiento. Al inicio del proyecto, éstos corresponden únicamente a los Beneficiarios con Negocios en Marcha: Mientras que, al término del proyecto, éstos incluyen a los siguientes tipos de beneficiarios:

- Beneficiarios con Ideas de Negocios que hayan implementado un negocio durante o después del Proyecto.
- Beneficiarios con Negocios en Marcha que mantienen su negocio con el que ingresaron al Proyecto.
- Beneficiarios con Negocios en Marcha que cambiaron de negocio con el que ingresaron al Proyecto.



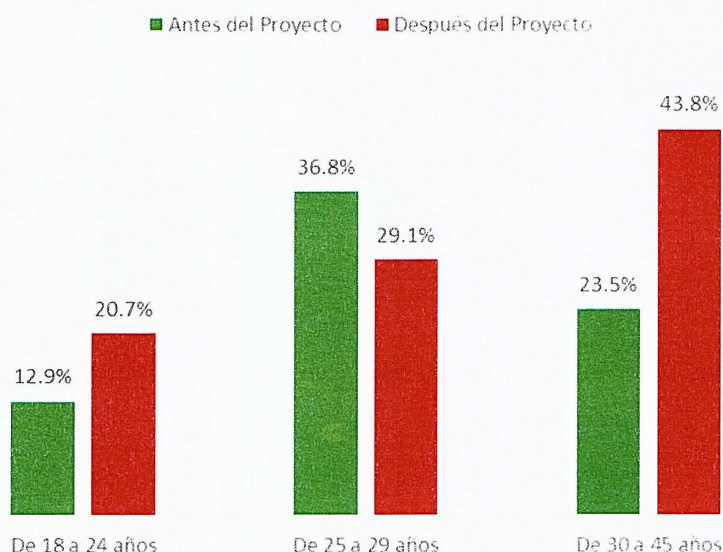
GRÁFICO 3-1: REGIÓN AYACUCHO. EVALUACIÓN FINAL: BENEFICIARIOS/AS CON NEGOCIOS SEGÚN SEXO, A JUNIO DE 2018. (PORCENTAJE)



Nota 1: Porcentaje de personas con negocios en funcionamiento al interior de cada grupo. Las cifras no suman 100%.
Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Jun-Jul. 2018.
Elaboración: INTERSOCIAL.

Al analizar a la población según sus rangos de edad, vemos un incremento de personas con negocios en funcionamiento en todos los rangos etareos. Sin embargo, en el grupo de beneficiarios/as de 30 a 45 años se observa un mayor incremento porcentual, en 20,3%, pues han pasado de un 23,5% de beneficiarios/as con negocio al inicio del proyecto a un 43,8% de beneficiarios/as con negocio después del proyecto. Similar situación se observa en los grupos de 18 a 24 años el incremento después del proyecto; sin embargo, existe una ligera disminución porcentual en el rango de edades entre los 25 a 29 con un 36,8% antes del proyecto a un 29,1% después del proyecto.

GRÁFICO 3-2: REGIÓN AYACUCHO. EVALUACIÓN FINAL: BENEFICIARIOS/AS CON NEGOCIOS SEGÚN EDADES, A JUNIO DE 2018. (PORCENTAJE)



Nota 1: Porcentaje de personas con negocios en funcionamiento al interior de cada grupo. Las cifras no suman 100%.
Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Jun-Jul. 2018.
Elaboración: INTERSOCIAL.

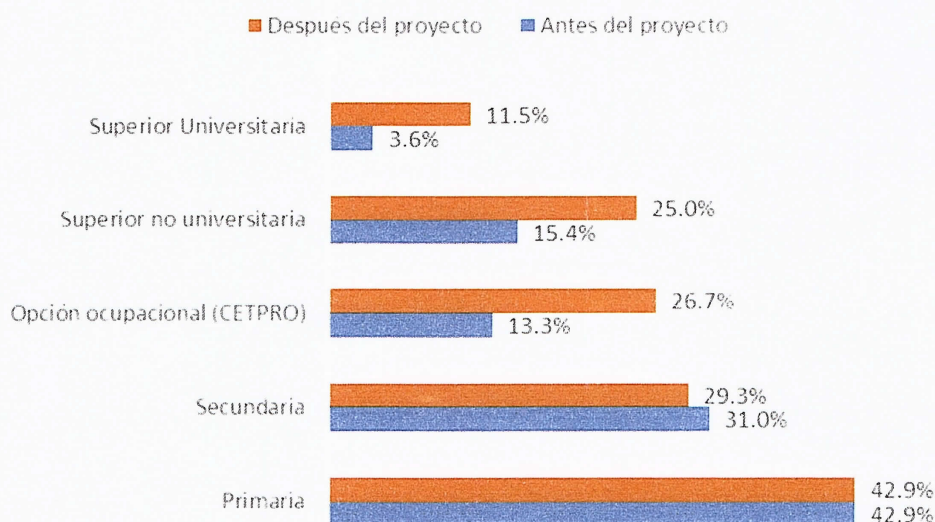




Segmentando la población según su nivel educativo, observamos que la mejora identificada se presenta en los grupos de beneficiarios con educación ocupacional, técnica y superior. Así, se observa que aquellos formados en CETPRO presentan una tasa de tenencia de negocios de 26,7% (tasa superior al 13,3% al inicio del proyecto); de igual manera, los que cuentan con educación técnica superior han incrementado su tenencia de negocios pasando de un 15,4% al inicio del proyecto al 25% al término del mismo; finalmente, los beneficiarios con educación superior también han elevado su tasa de negocios aunque en menor intensidad.

En cambio, en el grupo de beneficiarios/as con educación básica (primaria y secundaria) se observa que la tenencia de negocios se ha mantenido (en el caso de aquellos con educación primaria) o ha caído ligeramente (en aquellos con educación secundaria).

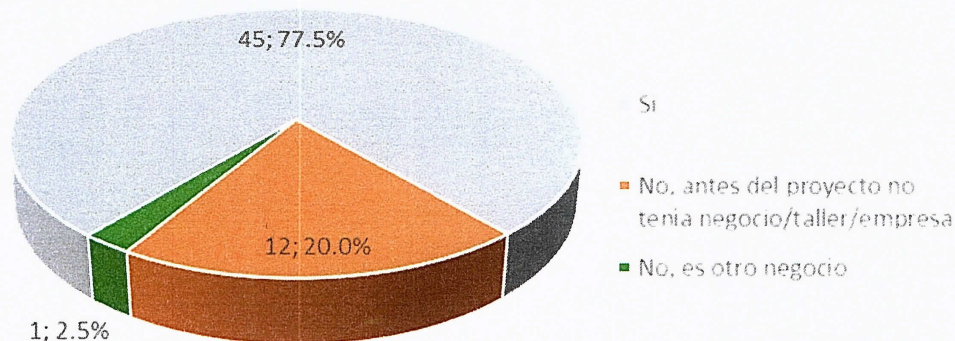
GRÁFICO 3-3: REGIÓN AYACUCHO. EVALUACIÓN FINAL: BENEFICIARIOS/AS CON NEGOCIOS SEGÚN NIVEL EDUCATIVO, A JUNIO DE 2018. (PORCENTAJE)



Nota 1: Porcentaje de personas con negocios en funcionamiento al interior de cada grupo. Las cifras no suman 100%.
Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Jun-Jul. 2018.
Elaboración: INTERSOCIAL.

Según los beneficiarios encuestados, 77,5% de los negocios en funcionamiento ya existían al inicio del Proyecto, mientras que un 20,0% corresponde a beneficiarios(as) que antes de proyecto no tenía un negocio y un 2,5% corresponde a negocios de otros giros a los que empezaron en el proyecto



**GRÁFICO 3-4: REGIÓN AYACUCHO. EVALUACIÓN FINAL: BENEFICIARIOS/AS CON NEGOCIOS CREADOS DURANTE EL PROYECTO, A JUNIO DE 2018. (PORCENTAJE)**

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Jun-Jul. 2018.
Elaboración: INTERSOCIAL.

3.1.3.2. Giro, antigüedad y propiedad de los negocios.

Los grandes giros de negocio promovidos por el proyecto fueron: industrias manufactureras (37,5%), Agricultura, ganadería, caza y silvicultura (27,5%) y Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y enseres domésticos (20,0%). Según se muestra en el cuadro, el giro de industrias manufactureras se mantiene como la más representativa al inicio del proyecto y al término del mismo.

En su mayoría los negocios son conducidos por los mismos beneficiarios/as, teniendo en promedio el 57,5% de negocios un rango de antigüedad mayor a 24 meses. Sobre este punto, se observa que un 20% de negocios se creó en los últimos seis meses.

Por otro lado, en los negocios creados durante el transcurso del Proyecto, se observa que el total es de propiedad de los beneficiarios/as.

CUADRO 3.5: REGIÓN AYACUCHO. EVALUACIÓN FINAL: CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIO, JULIO DE 2018. (NÚMERO Y PORCENTAJE)

Indicador	Línea de Base		Evaluación Final	
	Nº	%	Nº	%
Giro del negocio				
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	15	30,6	16	27,5%
Industrias manufactureras	20	38,9	22	37,5%
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y enseres domésticos	7	13,9	12	20,0%
Hoteles y restaurantes	6	11,1	4	7,5%
Otras actividades de servicios comunitarios sociales y personales	3	5,6	3	5,0%
Pesca	-	-	1	2,5%
Total de beneficiarios con negocios	51	100,0	58	100,0%
Años de antigüedad del negocio (Promedio) 1/ Meses	49,4 (42,8)		27,8 (19,1)	





Indicador	Línea de Base		Evaluación Final	
	Nº	%	Nº	%
Rangos de meses de antigüedad del negocio				
Hasta 6 meses	-	-	12	20,0%
De 7 a 12 meses	6	11,1	3	5,0%
De 13 a 24 meses	11	22,2	10	17,5%
Mayor de 24 meses 2/	34	66,7	34	57,5%
Total (%)	51	100,0	58	100,0%
Propiedad del negocio. 3/				
Soy el único dueño	39	77,8	13	100,0%
Tengo socios familiares	10	19,4	0	0,0
Tengo socios que no son familiares	1	2,8	0	0,0
Soy solamente socio	0	0,0	0	0,0
Total	51	100,0	13	100,0%

1/ La cifra entre paréntesis indica la desviación estándar

2/ Según las bases del concurso del Proyecto, los negocios en marcha al inicio del Proyecto no debieran tener antigüedad superior a los 24 meses. La presencia de éstos indica una filtración de público no esperado.

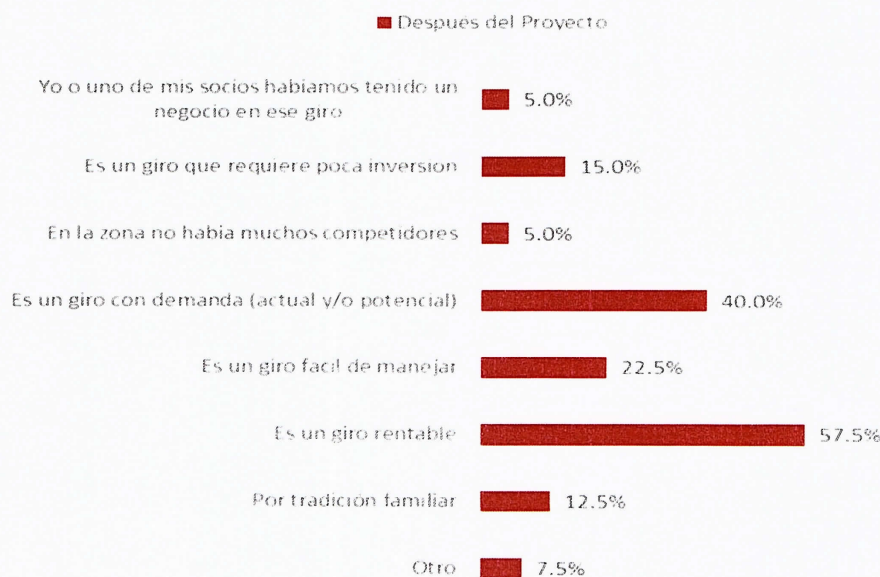
3/ En la evaluación final, corresponde a negocios creados durante el proyecto

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Jun-Jul. 2018.

Elaboración: INTERSOCIAL.

Según las encuestas realizadas, la principal motivación de los beneficiarios para decidir el giro de negocio es su rentabilidad (57,5%); así mismo el 40,0% de beneficiarios/as manifiestan que su principal motivación es la demanda del giro, además es de fácil manejo el giro elegido (22,5%). A partir de los resultados, podemos inferir que los beneficiarios/as toman en cuenta criterios objetivos de mercado para elegir sus negocios y sus propias capacidades para la conducción del mismo.

GRÁFICO 3-5: REGIÓN AYACUCHO. EVALUACIÓN FINAL: MOTIVOS POR LOS CUAL DECIDIÓ EL GIRO DE NEGOCIO, A JUNIO DE 2018. (PORCENTAJE)



Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Jun-Jul. 2018.

Elaboración: INTERSOCIAL.

3.1.3.3. Gestión de los negocios.

El nivel de formalidad de los negocios ha aumentado ligeramente respecto a la información presentada en la línea de base, pues la tenencia de RUC ha pasado de un 7,8% al inicio del Proyecto a un 15,0% al término del mismo.

Se observa que los aspectos de formalidad como la tenencia de licencia de funcionamiento y declaración ante la SUNAT son realizados inicialmente después del proyecto. En caso de las licencias de funcionamiento aumentaron debido a las gestiones realizadas por el equipo técnico, facilitadores y beneficiarios solicitaron las licencias gratuitas y con precios accesibles a los (as) beneficiarios en los municipios de cada uno de los distritos.

En la ubicación del negocio, el local dentro de la vivienda continúa siendo el más frecuente en los beneficiarios con negocios, pues, así funcionan el 75,0% al término del Proyecto. No obstante, existen un 10,0% que ya funcionan en locales diferentes a la vivienda.

CUADRO 3.6: REGIÓN AYACUCHO. EVALUACIÓN FINAL: INDICADORES DE GESTIÓN DEL NEGOCIO, A JUNIO DE 2018. (NÚMERO Y PORCENTAJE)

Indicador	Línea de Base		Evaluación Final	
	Nº	%	Nº	%
Razón Social del Negocio. 1/.				
RUC	4	7,8	9	15,0%
Minuta de Constitución	-	-	-	-
Inscripción en SUNARP	-	-	-	-
Libros contables	-	-	-	-
Planilla de personal	-	-	-	-
Licencia de funcionamiento	-	-	7	12,5%
Declaración Anual ante SUNAT	-	-	1	2,5%
Inscripción en REMYPE	-	-	-	-
Cuenta bancaria	-	-	-	-
Cuenta de correo electrónico	-	-	-	-
Página web	-	-	-	-
Total de beneficiarios/as con negocios	51	100,0	58	100,0%
-Lugar de operación del negocio				
Taller o local comercial dentro de la vivienda	35	69,4	44	75,0%
Local en un establecimiento diferente a la vivienda	6	11,1	6	10,0%
En la vía pública, sin puesto fijo	4	8,3	3	5,0%
En la vía pública, puesto fijo	1	2,8	1	2,5%
Otro	4	8,3	4	7,5%
Total de beneficiarios/as con negocios	51	100,0	58	100,0%
Beneficiarios con negocio que emite boletas				
Sí, siempre	1	33,3	3	33,3%
Sólo cuando el cliente lo pedía	3	66,7	4	50,0%
Nunca	0	0,0	1	16,7%
Total de beneficiarios/as con negocios que tienen RUC	4	100,0	9	100,0%

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Jun-Jul. 2018.

1/ Respuesta Múltiple

Elaboración: INTERSOCIAL





Por otro lado, se observa una mejora significativa en el manejo de instrumentos de gestión, ahora el 57,5% de los beneficiarios siempre realizan control de sus ingresos frente al 27,8% que lo realizaba al inicio del Proyecto. Esta práctica se vincula con el nivel de utilidad que tengan estas herramientas de gestión; en tal sentido, se muestra que para el 78,1% la utilidad radica en el saber cuánto ingresaba al negocio y el 18,8% para saber la ganancia del negocio.

Para el control de los egresos también se presentan un alto grado de mejoras; el 62,5% de beneficiarios manifiesta registrar siempre sus egresos, en comparación al 27,3% antes del proyecto. Y la forma de registrar sus cuentas es en cuaderno de apuntes, folders (94,1%) y en un registro formal como los libros contables fueron con un 2,9% quienes empezaron después del proyecto.

CUADRO 3.7: REGIÓN AYACUCHO. EVALUACIÓN FINAL: ORGANIZACIÓN DEL NEGOCIO, A JUNIO DE 2018. (NÚMERO Y PORCENTAJE)

	Línea de Base		Evaluación Final	
	Nº	%	Nº	%
Control de tus ingresos o ventas				
Sí, siempre	14	27,8	34	57,5%
Sólo a veces	8	16,7	13	22,5%
No, nunca	28	55,6	12	20,0%
Total	51	100,0	58	100,0%
Utilidad de registro de ventas				
No registraba las ventas	0	0,0	0	0,0%
Para saber cuánto ingresaba a mi negocio	14	62,5	37	78,1%
Para saber la ganancia de mi negocio	3	12,5	9	18,8%
Tenía un control, pero no lo usaba	6	25,0	1	3,1%
Otro (calcular ingresos y ganancias)	0	0,0	0	0,0%
Total	23	100,0	47	100,0%
Control de tus egresos o compras				
Sí, siempre	14	27,8	37	62,5%
Sólo a veces	15	30,6	12	20,0%
No, nunca	21	41,7	10	17,5%
Total	51	100,0	58	100,0%
Forma de los registros				
En apuntes sueltos	4	14,3	1	2,9%
En un cuaderno, folder, similar	25	85,7	47	94,1%
En libros contables	0	0,0	1	2,9%
Otro	0	0,0	0	0,0%
Total	30	100,0	50	100,0%

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Jun-Jul. 2018.

Elaboración: INTERSOCIAL



3.1.3.4. Ventas y ganancias⁵ de los negocios.

Respecto a las ventas y ganancias, vemos que el nivel de ventas mensuales promedio ha incrementado de S/. 1260,8 a S/. 2755,1, aumento equivalente a un 118%; en el caso únicamente de

⁵ 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.



los beneficiarios con negocios en marcha, las ventas mensuales ascendieron a un promedio de S/. 2260,1 por negocio. De la misma forma, se percibe un incremento en el promedio de ganancias mensuales de S/. 748,1 a S/. 1 650,7; en los beneficiarios con negocios en marcha el incremento llegó hasta los S/. 1 337,0.

CUADRO 3.8: REGIÓN AYACUCHO. EVALUACIÓN FINAL: INDICADORES ECONÓMICOS DE LOS NEGOCIOS, A JUNIO DE 2018.

Indicador	Unidad de medida	Línea de Base	Evaluación Final
Promedio de ventas anuales (S./año)			
Monto de venta anual	S./año	15 129,3 (19 501,7)	33 060,8 (38246,8)
Promedio de ventas mensuales (S./mes)			
Monto de venta mensual	S./mes	1 260,8 (1 625,1)	2 755,1 (3187,2)
Promedio de ganancias anuales (S./año)			
Monto de ganancia anual	S./año	8 976,9 (11 373,3)	19 808,6 (22 106,9)
Promedio de ganancias mensuales (S./mes)			
Monto de ganancia mensual	S./mes	748,1 (947,8)	1 650,7 (1842,2)

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Jun-Jul. 2018.

Elaboración: INTERSOCIAL

3.1.3.5. Trabajadores en los negocios.

Respecto a la generación de empleo a terceros, se observa la disminución respecto a la línea de base, pues los negocios en funcionamiento después del proyecto generan alrededor de 1.6 puestos, respecto a 2.7 puestos de trabajo antes del proyecto. Al igual que en el caso anterior, esta disminución tiene que ver con: (i) un universo mayor de negocios en funcionamiento al término del Proyecto, 51 al inicio y 58 al término), y (ii) por lo general, los negocios nuevos inician con ninguno o pocos trabajadores empleados.

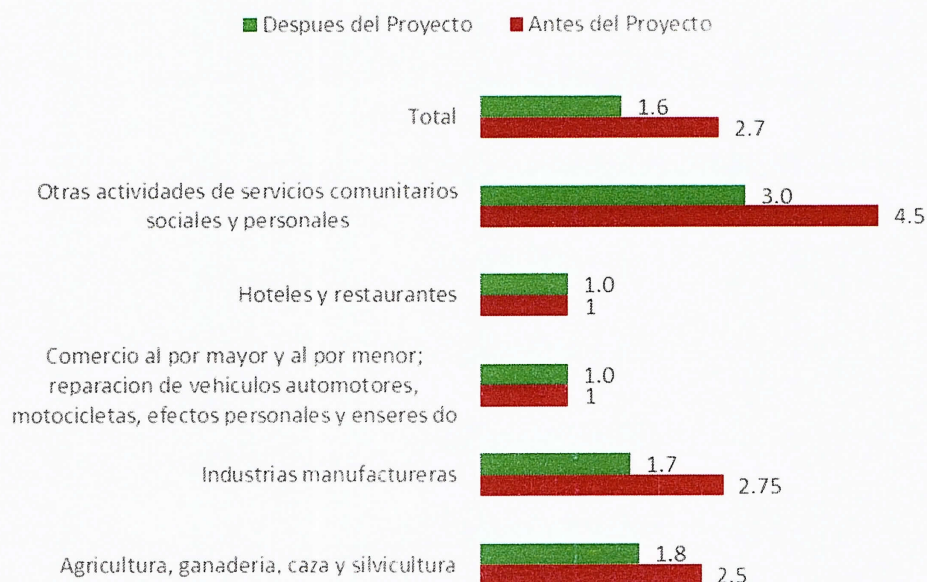
Esta situación se replica en los sectores vinculados a las líneas de negocios promovidas inicialmente por el Proyecto. Así, en el sector de Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales la cantidad promedio de trabajadores empleados desciende de 4.5 al inicio del Proyecto a 3 trabajadores al término del Proyecto. De igual manera, ocurre en el sector de Industrias manufactureras donde la cantidad de trabajadores desciende de 2.75 antes del proyecto a 1.7 trabajadores empleados. Adicionalmente, se observa la disminución en el sector Agricultura, ganadería, caza y silvicultura de 2.5 a 1.8 trabajadores después del proyecto.



Sin embargo, en los sectores vinculados a otras líneas de negocios del Proyecto se observa que se mantiene el número de trabajadores. De esta manera, el sector de Comercio (al por mayor y menor, reparación de vehículos automotores, motocicletas, enseres personales y enseres domésticos) con 1 trabajador antes y después del proyecto; esta situación se replica en el sector de Hoteles y restaurantes con 1 trabajador antes y después del proyecto.



GRÁFICO 3-6: REGIÓN AYACUCHO. EVALUACIÓN FINAL: NUMERO DE TRABAJADORES, A JUNIO DE 2018.



Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Jun-Jul. 2018.
Elaboración: INTERSOCIAL.

Se observa un incremento de los negocios con trabajadores eventuales de 7 antes del proyecto a 16 al final del proyecto. Asimismo, el empleo familiar ha aumentado, de un 7 a 10 al final del proyecto para los remunerados y de 8 a 12 para los no remunerados.

En cuanto al financiamiento de los negocios, se observa que el 78,6% de los negocios son financiados con recursos propios, solo el 21,4% recurre a otras fuentes de financiamiento entre las que destaca los préstamos provenientes de familiares o amigos. La incursión de los beneficiarios en el sistema financiero para financiar sus actividades aún es muy baja, apenas el 11,9% de ellos accede al sistema, prefiriendo a las cajas municipales o rurales sobre otros agentes financieros (bancos).

CUADRO 3.9: REGIÓN AYACUCHO. EVALUACIÓN FINAL: VINCULACIÓN DEL NEGOCIO CON EL MERCADO DE FACTORES, A JUNIO DE 2018.

Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
Contratación de trabajadores		
Negocio con trabajadores	14	26
Promedio de trabajadores	2,7 (2,1)	1,6 (1,2)
Contratación de trabajadores eventuales		
Negocio con trabajadores eventuales	7	16
Promedio de trabajadores eventuales (1/).	2,2 (1,6)	2,0 (1,4)
Contratación de trabajadores permanentes		
Negocio con trabajadores permanentes	11	10
Promedio de trabajadores permanentes (1/).	2,0 (2,0)	1,0 (0,0)
Contratación de trabajadores familiares remunerados		
Negocio con trabajadores familiares remunerados	7	10
Promedio de trabajadores familiares remunerados (1/).	2,4 (1,6)	1,9 (1,2)





Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
Contratación de trabajadores familiares No Remunerados		
Negocio con trabajadores familiares No Remunerados	8	12
Promedio de trabajadores familiares No Remunerados	2,5 (2,3)	1,1 (0,3)
Contratación de trabajadores no familiares		
Negocio con trabajadores no familiares	0	4
Promedio de trabajadores no familiares (1/).	0,0 (0,0)	2,3 (2,1)
Promedio de ventas anuales por trabajador (S/./año/trabajador)		
Monto de venta por trabajador	10 556,74	31 710,86
Forma de financiamiento del negocio.		
Recursos Propios	80,6%	78,6%
Recursos de familiares / amigos	19,4%	11,9%
Préstamo de proveedores	2,8%	0,0%
Préstamo de Clientes	-	0,0%
Préstamo de Bancos	8,3%	2,4%
Préstamo de Cajas Municipales / Rurales	2,8%	9,5%
Préstamo de ONG	-	0,0%
Otro (especificar)	-	4,8%
Total	100,0%	100,0%

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

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Jun-Jul. 2018.

Elaboración: INTERSOCIAL.

3.1.3.6. Vinculación con el mercado de bienes.

El 76,2% de negocios tiene como principales clientes a los consumidores individuales. Sin embargo, se evidencia un aumento de negocios con clientes mayoristas y empresas de producción los cuales ascienden a un 26,2% y 7,1%, respectivamente.

Por otro lado, los clientes de los negocios provienen de la misma provincia de residencia del beneficiario, ello se observa en el 54,8% de los negocios. Asimismo, en un 23,8% de casos, los clientes proceden del mismo distrito de ubicación del negocio. Este panorama muestra que los emprendimientos promovidos están contribuyendo a dinamizar la economía atendiendo a la articulación comercial y a la demanda local.



CUADRO 3.10: REGIÓN AYACUCHO. EVALUACIÓN FINAL: VINCULACIÓN DEL NEGOCIO CON EL MERCADO DE BIENES, A JUNIO DE 2018. (PORCENTAJE)

Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
Principales clientes. 1/	%	
Ambulantes	8,3	-
Mayoristas	2,8	26,2%
Consumidores individuales	63,9	76,2%
Tiendas comerciales	16,7	4,8%
Empresas de producción	0,0	7,1%
Estado	11,1	9,5%
Agente / empresa exportadora	0,0	-



Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
Familiares / amigos / vecinos	44,4	19,0%
Otros	11,1	9,5%
Total	100,0	100,0%
Procedencia de principales clientes. 1/		
Distrito donde está ubicado el negocio	83,3	23,8%
Provincia donde está ubicado el negocio (incluye alternativa anterior)	38,9	54,8%
Región donde está ubicado el negocio	5,6	14,3%
En otras regiones	8,3	7,1%
En el extranjero	0,0	-
Total	100,0	100,0
Empresas del mismo giro en el lugar		
Promedio de N° empresas	6	11,1
Desviación típica	6,3	31,1

1/ Respuesta múltiple.

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Jun-Jul. 2018.

Elaboración: INTERSOCIAL.

Respecto a los motivos para la elección de lugar de ubicación del negocio, se debe principalmente al espacio disponible o la necesidad de estar ubicado en la vivienda (59,5%), en relación a este punto se observa una disminución porcentual respecto a la línea de base (69,4%); lo cual es respaldado por que es más económico el pago de servicios (alquiler de local, otros), se ha incrementado a un 4,8%.

CUADRO 3.11: REGIÓN AYACUCHO. EVALUACIÓN FINAL: MOTIVOS EN LA ELECCIÓN DEL LUGAR DEL NEGOCIO, A JUNIO DE 2018. (PORCENTAJE)

	Línea de Base	Evaluación Final
Motivos en la elección del lugar del negocio.		
Porque mi negocio está en mi casa	69,4	59,5%
Porque está cerca de mi casa	19,4	2,4%
Es una zona muy céntrica y comercial	19,4	4,8%
Los proveedores están cerca	0,0	0,0%
Los clientes están cerca	11,1	0,0%
Varias empresas del mismo rubro se ubican aquí	0,0	0,0%
Es más económico el pago de servicios (alquiler de local, otros)	0,0	4,8%
Otro	2,8	28,6%
Total	100,0	100,0%

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Jun-Jul. 2018.

Elaboración: INTERSOCIAL.



Se observa como debilidad el aislamiento de los negocios en relación a gremios y asociaciones de empresarios, pues sólo el 2,4% de negocios está afiliado a una organización, cifra ligeramente inferior al observado al inicio del Proyecto. Esta disminución a la afiliación de gremios y asociaciones de empresarios podría limitar su acceso al mercado y a la articulación comercial con otros negocios, ya que se encuentra incrementándose de un 91,7% a un 97,6% de no afiliados al final del proyecto.



Los beneficiarios/as afiliados a alguna organización, manifiestan que las principales ventajas de la afiliación es la posibilidad de acceder a información sobre técnicas de producción (100%).

CUADRO 3.12: REGIÓN AYACUCHO. EVALUACIÓN FINAL: BENEFICIARIOS/AS QUE PERTENECEN A ALGUNA ORGANIZACIÓN, A JUNIO DE 2018. (PORCENTAJE)

	Línea de base	Evaluación Final
Afiliación		
Afiliado	8,3%	2,4%
No afiliado	91,7%	97,6%
Total	100,0%	100,0%
Ventajas de la afiliación		
Acceder a información sobre nuevos clientes	-	-
Acceder a información sobre nuevos proveedores	-	-
Acceder a información sobre técnicas de producción	33,3	100,0
Capacitación en mercado	-	-
Capacitación sobre técnicas de producción	33,3	-
Mejorar la producción	-	-
Mejorar la calidad de mi producto	33,3	-
Otro	33,3	-
Total	100,0	100,0

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Jun-Jul. 2018.

Elaboración: INTERSOCIAL.

3.1.4. Participación en el Proyecto.

Respecto a la participación de los beneficiarios, el 100% (225) de ellos manifiesta haber participado en actividades de capacitación desarrollada en el marco del proyecto.

Sin embargo, no todos ellos declaran haber culminado todo el proceso de capacitación. Al respecto, el 66,2% (149) del total declara haber culminado su proceso de capacitación, mientras que un 33,8% (76) declara no haber culminado, debido principalmente a la poca disponibilidad de tiempos por motivos de estudio (32,1%), los horarios de capacitación no eran convenientes (18,9%) y trabajo (15,1%).

En cuanto, al contenido y horas de las capacitaciones, el 50% de beneficiarios/as, asegura que fueron suficientes para implementar y fortalecer su negocio. Y el 50% de beneficiarios/as manifiesta que los contenidos y duración de la capacitación no fueron suficientes, pues declaran que los cursos deberían ampliarse y también debería estar orientadas en las estrategias para la búsqueda de financiamiento (44,2%), en la formalización del negocio (42,3%) y manejo de herramientas para administrar el negocio (40,4%).



**CUADRO 3.13: REGIÓN AYACUCHO. EVALUACIÓN FINAL: PARTICIPACIÓN EN LAS CAPACITACIONES, A JUNIO DE 2018. (NÚMERO Y PORCENTAJE)**

Indicador	Idea de Negocio		Negocio en Marcha		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Culminó la capacitación						
Sí culminó	103	59,5%	46	88,9%	149	66,2%
No culminó	70	40,5%	6	11,1%	76	33,8%
No participó de las capacitaciones	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	173	100,0%	52	100,0%	225	100,0%
Motivos de no culminación de la capacitación						
Mis estudios me lo impidieron	24	34,7%	0	0,0%	24	32,1%
Mi trabajo me lo impidió	9	12,2%	3	50,0%	11	15,1%
No me gustó la capacitación	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Los horarios de la capacitación no me convenían	14	20,4%	0	0,0%	14	18,9%
El lugar de la capacitación quedaba lejos	1	2,0%	0	0,0%	1	1,9%
Problemas familiares y/o de salud impidieron que continúe	9	12,2%	1	25,0%	10	13,2%
Otros. Especificar:	13	18,4%	1	25,0%	14	18,9%
Total	70	100,0%	6	100,0%	76	100,0%
Percepción sobre el contenido y duración de la capacitación						
Sí, contenido y horarios fueron suficientes para fortalecer mi negocio	46	44,4%	29	62,5%	75	50,0%
No fueron suficientes	57	55,6%	17	37,5%	75	50,0%
Total de participantes en capacitaciones	103	100,0%	46	100,0%	149	100,0%
Percepción sobre el contenido y duración de la capacitación. 1/						
Como crear un negocio	13	22,5%	4	25,0%	17	23,1%
Como formalizar un negocio	24	42,5%	7	41,7%	32	42,3%
Como buscar financiamiento	24	42,5%	9	50,0%	33	44,2%
Como gestionar a mis proveedores(negociar)	7	12,5%	1	8,3%	9	11,5%
Identificación de fortaleza y debilidades del negocio	7	12,5%	0	0,0%	7	9,6%
Búsqueda de nuevos clientes y mercados	13	22,5%	4	25,0%	17	23,1%
Identificación de necesidades del negocio	10	17,5%	6	33,3%	16	21,2%
Manejo de herramientas para administrar el negocio	26	45,0%	4	25,0%	30	40,4%
Otro	4	7,5%	1	8,3%	6	7,7%
Total	57	100,0%	17	100,0%	75	100,0%

Nota 1/. Respuesta múltiple

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Jun-Jul. 2018.Elaboración: INTERSOCIAL.



Para la elaboración de planes de negocios, el 99,4% (223) del total de beneficiarios declara haberlo realizado; de los cuales el 63,7% (143) lograron terminarlo.

Específicamente para los beneficiarios con Ideas de Negocio, se muestra que el 57% llegó a concluir su plan, y 42,1% no logró a terminarlo. Asimismo, se observa que el 39,7% de ellos no participaron en el concurso para acceder a capital semilla; mientras que el 60,3% sí lo hizo. De éstos últimos, un 6,8% declara haber ganado dicho capital de S/. 5 500.00, cuyo monto fue invertido principalmente en insumos, materiales y equipos para la implementación.



Respecto a los beneficiarios con Negocios en Marcha, el 86,1% de beneficiarios/as declaran haber culminado sus Planes, el 80,6% participaron en el concurso para acceder a capital semilla, consiguiendo que el 31% de beneficiarios participantes logren acceder a dicho capital semilla de S/. 5 500.00, cuyo monto fue invertido para fortalecer sus negocios.

CUADRO 3.14: REGIÓN AYACUCHO. EVALUACIÓN FINAL: PARTICIPACION EN PLANES Y CONCURSO, A JUNIO DE 2018. (NÚMERO Y PORCENTAJE)

Indicador	Idea de Negocio		Negocio en Marcha		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Beneficiarios que elaboraron un plan de negocios						
Si, lo elaboré y lo terminé	99	57,0%	44	86,1%	143	63,7%
Si, lo elaboré, pero no lo terminé	73	42,1%	7	13,9%	80	35,7%
No elaboré el plan de negocios	1	0,8%	0	0,0%	1	0,6%
Total	173	100,0%	52	100,0%	225	100,0%
Tipo de plan elaborado						
Fue para crear un negocio (Plan de negocio)	153	89,2%	29	55,6%	182	81,4%
Fue para fortalecer el negocio que ya tengo (Plan de mejora)	19	10,8%	23	44,4%	42	18,6%
Total	172	100,0%	52	100,0%	224	100,0%
Beneficiarios que participaron para obtener capital semilla						
Sí, participé	105	60,3%	42	80,6%	146	65,0%
No participé	69	39,7%	10	19,4%	79	35,0%
Total	173	100,0%	52	100,0%	225	100,0%
Beneficiarios que obtuvieron el capital semilla						
Si	7	6,8%	13	31,0%	20	13,7%
No	97	93,2%	29	69,0%	126	86,3%
Total de beneficiarios que participaron en concurso	105	100,0%	42	100,0%	146	100,0%
Destino el capital semilla						
Lo invertí en el negocio	7	100,0%	13	100,0%	20	100,0%
Otro	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total de beneficiarios que obtuvieron capital semilla	7	100,0%	13	100,0%	20	100,0%

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento,
Jun-Jul. 2018.
Elaboración: INTERSOCIAL.

Sobre la implementación de planes, independientemente si ganaron o no el capital semilla, el 19,1% (43) del total de beneficiarios declara haber implementado su Plan elaborado o estar en proceso de implementación.



En el caso de los beneficiarios con Ideas de Negocios, se observa que sólo el 10,7% (18) ha implementado sus planes de negocios mientras que el 89,3% restante todavía no ha podido implementarlo. Adicionalmente, el 85,2% de éstos último declaran que no cuentan con los recursos económicos para implementarlo.

Para los beneficiarios con Negocios en Marcha, el 47,2% (24) ha iniciado o implementado su plan de mejora, y, de los que aún no implementan su plan, el 52,8%, manifiesta la falta recursos económicos y una mayor capacitación para implementarlo.

**CUADRO 3.15: REGIÓN AYACUCHO. EVALUACIÓN FINAL: PARTICIPACIÓN EN PLANES Y CONCURSO, A JUNIO DE 2018. (NÚMERO Y PORCENTAJE)**

Indicador	Idea de Negocio		Negocio en Marcha		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Beneficiarios que implementaron su plan de negocios						
Si, inicié la implementación recientemente	7	4,1%	7	13,9%	14	6,4%
Si, ya está operando	11	6,6%	17	33,3%	29	12,7%
No, he podido implementar mi plan	155	89,3%	27	52,8%	182	80,9%
Total	173	100,0%	52	100,0%	225	100,0%
Motivos de la no implementación de planes						
No tengo recursos económicos para implementarlos	132	85,2%	24	89,5%	156	85,8%
Necesito más capacitación para implementarlo	16	10,2%	3	10,5%	19	10,2%
No me interesa implementarlo	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Otro	7	4,6%	0	0,0%	7	3,9%
Total de beneficiarios que no implementaron sus planes	155	100,0%	27	100,0%	182	100,0%
Interesado en implementar su plan posteriormente						
Si	139	89,8%	24	89,5%	163	89,8%
No	16	10,2%	3	10,5%	19	10,2%
Total	155	100,0%	27	100,0%	182	100,0%
Factores que tendrían que ocurrir para implementar el plan						
Tener más recursos económicos	10	63,6%	1	50,0%	11	61,5%
Tener más tiempo	6	36,4%	1	50,0%	7	38,5%
Otro	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Total	16	100,0%	3	100,0%	19	100,0%

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento,
Jun-Jul. 2018.
Elaboración: INTERSOCIAL.

En referencia al nivel de satisfacción de los beneficiarios/as respecto al proyecto, en promedio, se observa que el 13,2% de los(as) beneficiarios(as) se encuentran muy satisfechos y el 53,7% se encuentran algo satisfecho. En tanto, un 19,6% se encuentran indiferentes respecto al Proyecto, mientras que un 8,6% y un 4,9% se encuentran algo insatisfechos o muy insatisfechos respectivamente.



Los temas que reflejan mayor satisfacción fue en la comprensión de los cursos con un 18,5%; en cambio, existe insatisfacción en las asistencias técnicas para implementar los planes de negocios o los planes de mejora con un 24%, los(as) beneficiarios(as) declaran que faltó tiempo en las asesorías técnicas, la falta de especialistas en los rubros de los negocios de los(as) beneficiarios(as), se repetía lo que se había hecho en las capacitaciones no relacionándolos con la implementación del negocio y la falta de materiales para explicar las asesorías técnicas.



CUADRO 3.16: REGIÓN AYACUCHO. EVALUACIÓN FINAL: SATISFACCIÓN DEL BENEFICIARIO CON EL PROYECTO, A JUNIO DE 2018.
(PORCENTAJE)

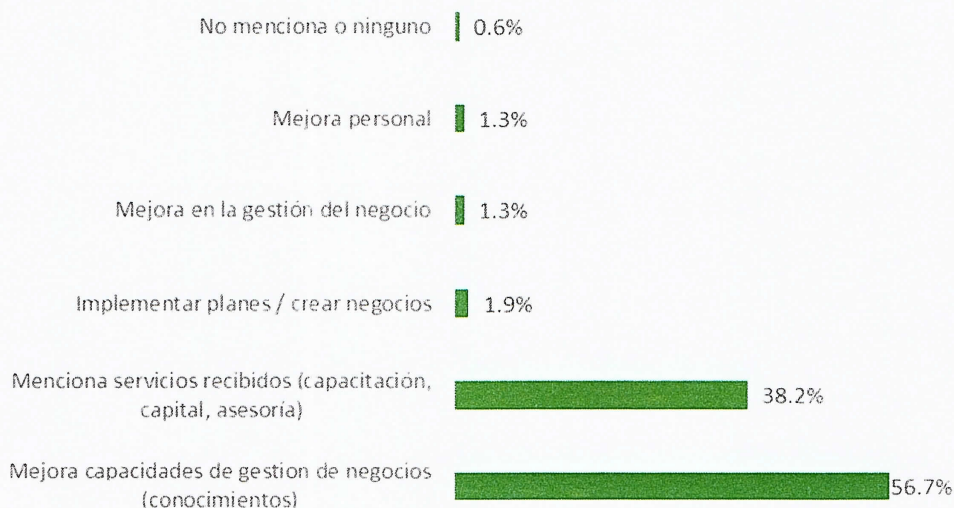
	Muy Satisfecho	Algo Satisfecho	Ni Satisfecho, Ni Insatisfecho	Algo Insatisfecho	Muy Insatisfecho	Total
La claridad de los requisitos solicitados para participar en el proyecto.	10,8%	62,4%	20,4%	3,2%	3,2%	100,0%
La comprensión de los cursos de capacitación.	18,5%	59,9%	16,6%	3,2%	1,9%	100,0%
El tiempo que duraron las capacitaciones.	14,0%	47,1%	28,0%	10,2%	0,6%	100,0%
Los horarios de las capacitaciones.	15,9%	52,2%	22,9%	7,0%	1,9%	100,0%
La ayuda para elaborar tu Plan de Negocio / Plan de Mejora.	14,6%	63,1%	13,4%	7,6%	1,3%	100,0%
Las asistencias técnicas para implementar tu Plan de Negocio / Plan de Mejora.	5,2%	27,3%	19,5%	24,0%	24,0%	100,0%
La ayuda para resolver tus dudas en cualquier momento del proyecto.	13,4%	63,7%	16,6%	5,1%	1,3%	100,0%
Promedio	13,2%	53,7%	19,6%	8,6%	4,9%	100,0%

Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Jun-Jul. 2018.

Elaboración: INTERSOCIAL.

De acuerdo a lo manifestado por los beneficiarios/as, el beneficio más importante generado por el Proyecto tiene que ver con las mayores capacidades generados para la gestión del negocio (56,7%), servicios recibidos como capacitaciones, capital y asesorías (38,2%) y la implementación de los planes o creación de los negocios (1,9%).

GRÁFICO 3-7: REGIÓN AYACUCHO. EVALUACIÓN FINAL: BENEFICIO MÁS IMPORTANTE GENERADO POR EL PROYECTO, A JUNIO DE 2018.
(PORCENTAJE)



Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Jun-Jul. 2018.

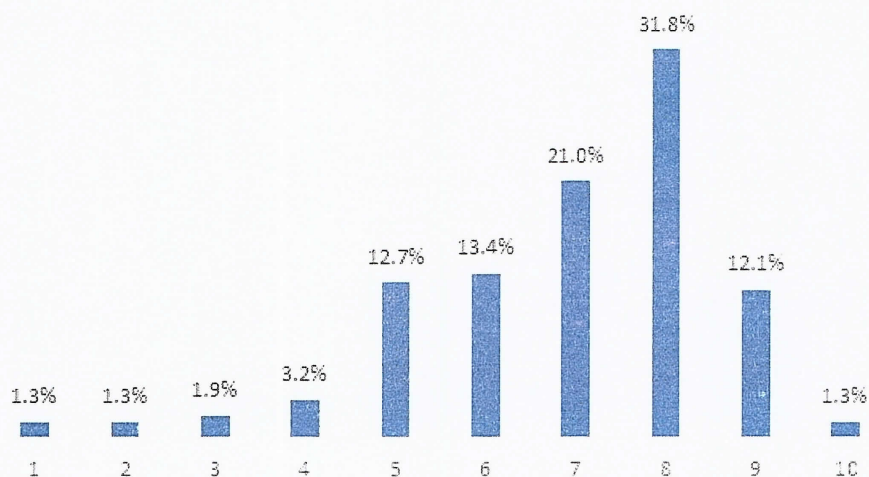
Elaboración: INTERSOCIAL.





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

GRÁFICO 3-8: REGIÓN AYACUCHO. EVALUACIÓN FINAL: NOTA DE CALIFICACION DEL PROYECTO DE PARTE DEL BENEFICIARIO, A DICIEMBRE DE 2017. (PORCENTAJE)



Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Jun-Jul. 2018.
Elaboración: INTERSOCIAL.





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

CUADRO 3.17: REGIÓN AYACUCHO: CUADRO COMPARATIVO DE LÍNEA DE BASE DEL PROYECTO.

Indicador	Unidad de medida	Meta	Línea de base	Evaluación final
PROPÓSITO: Jóvenes de los distritos de Huanta, Luricocha, Huamanguilla y Santillana con idea de negocio o negocio propio en marcha mejoran sus capacidades emprendedoras.				
Nº de negocios (21 con capital semilla y 92 con capital propio) implementan sus planes de negocios o mejora	Negocios creados con capital semilla y/o capital propio	113	0	18 ⁶
Nº de negocios fortalecidos (2 con capital semilla y 10 con capital propio) implementan planes de mejora	Negocios fortalecidos con capital semilla y/o capital propio	12	0	25 ⁷
Incremento de los ingresos brutos de los negocios fortalecidos.	Ingresos brutos mensuales de los negocios en marcha	No se estableció	1 260,8	2 260,1 ⁸
Incremento de los ingresos netos de los negocios fortalecidos.	Ingresos netos mensuales de los negocios en marcha	No se estableció	748,1	1 337,0 ⁹
Tasa de mortalidad de negocios creados.	Negocios creados que dejaron de funcionar	10	0	Sin información. ¹⁰
Tasa de mortalidad de negocios fortalecidos.	Negocios fortalecidos que dejaron de funcionar durante el periodo del proyecto	10	0	6 ¹¹
COMPONENTE 1.				
Capacitación en gestión de negocios a jóvenes con ideas de negocio y negocios propios en marcha en los distritos Huanta, Luricocha, Huamanguilla y Santillana.				
Número de Jóvenes (225 con ideas de negocio y 25 con negocio propio en marcha) seleccionados y acreditados para capacitación en gestión de negocios	Jóvenes seleccionados y acreditados	250	0	250 ¹²



⁶ Tomado del cuadro 3.16, elaborado sobre la base de la encuesta de evaluación.

⁷ Tomado del cuadro 3.16, elaborado sobre la base de la encuesta de evaluación.

⁸ Ver acápite 3.1.3.4.

⁹ Ver acápite 3.1.3.4.

¹⁰ La encuesta de salida no ha sido diseñada para estimar tal indicador.

¹¹ Estimado de la encuesta de salida.

¹² Tomado del informe de cierre del proyecto.



Indicador	Unidad de medida	Meta	Línea de base	Evaluación final
Número de jóvenes (203 con ideas de negocio y 22 con negocio propio en marcha) que culminan la fase de capacitación y cuentan con planes de negocio y planes de mejora culminado	Jóvenes capacitados	225	0	149 ¹³
COMPONENTE 2. Implementación de emprendimientos con capital semilla y/o capital propio en los distritos Huanta, Luricocha, Huamanguilla y Santillana.				
N° de negocios implementan su plan de negocio con capital semilla (21 con idea de negocio y 2 con negocio propio en marcha)	Número de negocios	23	0	23 ¹⁴
N° de negocios implementan su plan de negocio con capital propio (92 con idea de negocios y 10 con negocio propio en marcha)	Número de negocios	102	0	20 ¹⁵

Fuente: Documento de Proyecto/ Informe final del Proyecto / Ficha Socio Económica y de Emprendimiento

Elaboración: INTERSOCIAL.



¹³ Tomado del cuadro 3.14, elaborado sobre la base de la encuesta de evaluación.

¹⁴ Tomado de cuadro 3.27, elaborado sobre la base del informe mensual de la IE para febrero de 2018.

¹⁵ Estimado a partir de la diferencia de beneficiarios que implementan sus planes, 43 (ver cuadro 3.16) y los que recibieron capital semilla (23)



3.3. Análisis de los criterios de evaluación del proyecto.

3.3.1. Efectividad.

3.3.1.1. Efectividad en la focalización de los beneficiarios.

En la focalización de los(as) beneficiarios(as), el equipo técnico del Proyecto, realizó inicialmente el contacto y coordinación con los representantes de los gobiernos locales del ámbito de intervención, quienes se han constituido en aliados estratégicos para la identificación de los beneficiarios individuales y a nivel de organizaciones. La difusión convocatoria, se desarrolló a través de medios de difusión (radio y televisión), charlas y atención en oficina.

Durante esta etapa se presentaron los siguientes hechos:

- La focalización se realizó en los distritos de intervención de Huanta, Luricocha, Huamanguilla y Santillana, sin embargo, por la distancia de las comunidades de los distritos se realizó la invitación y difusión a las comunidades retiradas a través de las presidentes de las comunidades, quienes usaron el perifoneo en sus localidades para extender la invitación a los jóvenes de sus localidades.
- Se dio inicio a la focalización a través de identificar potenciales participantes con negocios en marcha y con ideas de negocios en institutos técnicos y los municipios de los distritos de intervención; se siguió con la identificación al grupo de emprendedores con la demanda de capacitaciones; finalmente, se realizó la identificación de las líneas de negocios en agricultura, fruticultura, pecuario, piscícola, turismo y gastronomía.
- El equipo técnico para la difusión se ubicó en los locales municipales de los distritos de Huamanguilla, Luricocha y Santillana, en Huanta el municipio le cedió una oficina en la terminal terrestre, estos espacios fueron plataformas de información para los jóvenes que se acercaron para obtener mayor información e inscribirse al proyecto.
- Los datos que se obtuvieron a través de la inscripción de los jóvenes al proyecto fueron validados a través de la Reniec y el SISFOH, así como la verificación de campo para constatar información socioeconómica de los jóvenes, se contrató a un focalizador quien registraba los datos de los jóvenes al aplicativo informático Joven Net.

Las actividades de focalización, han constituido la difusión y convocatoria, desarrollándose 8 charlas o campañas de difusión del proyecto según lo planificado (8/8); así mismo se realizó el registro de 800 jóvenes identificados (800/800). Durante la etapa de promoción y convocatoria, se realizó el registro de participantes en las charlas de difusión del proyecto.



3.3.1.2. Efectividad en la selección de beneficiarios

La selección de los beneficiarios/as se realizó sobre el conjunto de los criterios definidos en el documento de formulación del proyecto: tener entre 18 años a 29 años y 6 meses de edad, residencia en los distritos seleccionados, estar registrado en el SISFOH en los niveles de pobreza y pobreza



extrema y que tengan una idea de negocio o negocio en marcha en los rubros propuestos orientados a fortalecer la actividad turística (fruticultura, apicultura, turismo y artesanía).

El procedimiento seguido fue según se propuso en el documento de formulación; sin embargo, las metas previstas en el convenio, han sido ajustadas en correspondencia a lo señalado como Meta total reprogramada del POA vigente; tal cual se muestra a continuación:

1. Evaluación y pre-selección de los potenciales beneficiarios (800/800)
2. Verificación de información (800/800)
3. Selección de beneficiarios (500/500)

Desde la etapa de promoción y convocatoria se identificó la dificultad del cumplimiento de las metas, motivo por el cual, se extendió la invitación a las comunidades que se encontraban retiradas del centro de sus distritos, también en la clasificación de pobreza y pobreza extrema del SISFOH debido a que los jóvenes interesados no se encontraban registrados correctamente en el sistema del SISFOH, por tal se realizó la rectificación del nivel socioeconómico a través del municipio de su distrito.

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

A partir de seleccionar a los beneficiarios/as del Proyecto, se dio inicio a los cursos de capacitación, aplicando la metodología CEFE (Competencia como Base de la Economía a través de la Formación Emprendedora) y desarrollando el modelo CANVAS para la elaboración del Plan de Negocio, para el desarrollo de la capacitación se organizaron 2 talleres en específico en habilidades blandas y complementarios, el cual fue dividido en 3 módulos de capacitación en: Módulo I: Identificación de Ideas de Negocios (GIN) (20 horas), Módulo II: Contenido elaboración del plan de Negocio (ISUN) (32 horas) y Módulo III Estructura del Plan de Mejora (MESUN) (52 horas); para tal fin la IE tuvo la responsabilidad de supervisar las actividades de capacitación a cargo de las entidades capacitadoras, EDCO y Consorcio Muñoz y GPS Perú, estas fueron responsables de convocar, seleccionar y contratar a los capacitadores/as y asesores/as para los distintos talleres de capacitación tanto los específicos y complementarios; fueron estas entidades capacitadoras, quienes desarrollaron las actividades formación, en base al Plan de capacitación, sesiones de capacitación y materiales, todo se trabajó con anterioridad de tal manera que las capacitación sigan la metodología establecida.

Los 250 beneficiarios/as seleccionados que pasan a la siguiente etapa de capacitaciones en planes de negocios y mejora se han distribuido en 10 grupos de 20 personas aproximadamente en los cuatro distritos del ámbito de intervención, en cada distrito se ha realizado las capacitaciones en instituciones locales de las zonas, con capacidad y logística adecuada para las actividades académicas. Siendo la siguiente distribución: Huanta: 150 de los beneficiarios/as, Luricocha: 25 de los beneficiarios/as, Huamanguilla: 25 de los beneficiarios/as y Santillana: 50 de los beneficiarios/as. En Huanta, las capacitaciones se desarrollaron en el Instituto Superior Pedagógico José Salvador Obrero Ovalle, en Luricocha fue la Institución Educativa Nuestra Señora del Perpetuo Socorro, en Huamanguilla fue en la Institución Educativa Secundaria San Juan de Frontera y en Santilla, se realizaron en los salones comunales.





De acuerdo a los informes del proyecto y entrevistas, fueron 225 beneficiarios/as los que culminaron su capacitación de manera satisfactoria y contaron con planes de negocios o mejora elaborados. Avance que equivale al 100% de lo programado.

CUADRO N.3.18: REGIÓN AYACUCHO. EVALUACIÓN FINAL: PARTICIPACIÓN DE LOS BENEFICIARIOS EN LAS CAPACITACIONES.

Actividad	Programada	Ejecutado
Beneficiarios/as capacitados en habilidades blandas	500	500
Beneficiarios/as capacitados en Competencias específicas para la gestión de negocios	250	250
Beneficiarios/as capacitados y con planes de negocio o planes de mejora	225	225

Fuente: Reporte de Avance Mensual de la IE, Febrero 2018.

Las capacitaciones han estado divididas en dos talleres en específicos en temas de habilidades blandas y talleres complementarios en gestión de negocios, siendo dividido en tres módulos en (Identificación de Ideas de Negocio, Elaboración de Planes de Negocio y Estructura del Plan de Mejora), con horas pedagógicas específicas para cada uno, al inicio se entregó a cada participante 01 manual con todas las sesiones de los tres módulos desarrollados y 01 librito o folleto con información específica sobre la elaboración de Plan de Negocio según el modelo CANVAS, 01 cuaderno, 01 mochila y 01 lapicero. Cada facilitador contó desde el inicio con materiales de capacitación acordes con la metodología propuesta y las sesiones programadas; la cual durante la implementación tuvo que ser adaptada de acuerdo al contexto de zona rural y zona urbana, donde en ambas zonas las condiciones fueron más heterogéneas; además, se tuvo que realizar clases más dinámicas y didácticas en zonas rurales.

Los horarios y días de capacitación fueron definidos previa coordinación entre el equipo técnico y los(as) beneficiarios; en su mayoría, los horarios se definieron para la tarde de los viernes, todo el día del sábado y medio día del domingo, ello con el objeto de asegurar una mayor disponibilidad de los participantes y evitar las ausencias por motivos de trabajo, estudios y sus actividades agrícolas. Respecto a la metodología aplicada en las capacitaciones, los(as) beneficiarios(as) entrevistados(as) principalmente de las zonas urbanas señalan que fue práctica, dinámica y motivadora. En cambio, en la zona rural resaltaron la necesidad de que los capacitadores/as hablen el idioma quechua y tengan herramientas metodológicas que permitan un mayor entendimiento de los temas a grupos heterogéneos, así como que tengan conocimientos más específicos en las líneas de negocios de los(as) jóvenes emprendedores tanto de zonas rurales como urbanas.



Las entrevistas al equipo técnico y los(as) beneficiarios(as) del proyecto y, señalan que las debilidades en esta etapa fueron: i) la ampliación de los días de capacitación programados, ii) la falta de recursos asignados para pasajes a los(as) beneficiarios(as), limitó el desarrollo de las actividades, debido a que las comunidades eran distantes y no contaban con presupuesto para la movilidad, en ciertas sesiones no se dio los pasajes, lo cual, promovió la inasistencia y deserción de los jóvenes, iii) el acceso a las comunidades fue más complicado, en el manejo fluido del idioma quechua para el tema de comunicación, el tema de la metodología que sea totalmente visual para captar la atención de los



beneficiarios, iv) se tuvo incomodidad de los(as) beneficiarios(as) de firmar extensas listas por la asistencia, entrega de pasajes, de refrigerio, almuerzos y materiales por cada día de capacitación.

3.3.1.4. Efectividad del Concurso del capital semilla

Como resultados del proceso de capacitación (talleres específicos en habilidades blandas y talleres complementarios en gestión empresarial con 3 módulos), se concluyó con la realización de los planes de negocio y planes de mejora, obteniéndose 125 documentos físicos que pasaron a la etapa de inscripción para el concurso de capital semilla; el cual se desarrolló en dos fases:

1. Pre-selección de planes de negocios o planes de mejora
2. Concurso de planes de negocios o planes de mejora

En la primera fase de Pre-selección de planes de negocios o planes de mejora, primero se realizó la evaluación de los planes de negocios en cada uno de los locales de capacitación de los distritos de intervención, en segundo lugar, fue la sustentación presencial de los beneficiarios/as en conjunto con otros jóvenes de los distritos de intervención, esta segunda evaluación se realizó en la provincia de Huanta. En la pre-selección, se consideró los siguientes criterios para ser seleccionados de los 225 que terminaron la capacitación: no tener inasistencias, terminar el plan de negocio, viabilidad del producto, conocimiento de sus productos o negocios; reduciéndose a 125 jóvenes que presentaron documentos de planes de negocio y planes de mejora para el concurso de capital semilla. Los jurados para esta fase del concurso, principalmente han sido el equipo técnico.

Como resultado fueron calificados como viables 150 planes de negocio o planes de mejora, que pasaron al concurso de capital semilla

La segunda fase, correspondiente al concurso de capital semilla de planes de negocios o planes de mejora, se presentó 50 beneficiarios/as selecciones en la primera etapa del concurso. Esta fase la IE participó como organizador, quienes se encargaron de la selección de los jurados. Realizándose la evaluación y selección a los jóvenes con ideas sostenibles en Huanta, fue en este momento el jurado conformado por dos funcionarios de la Municipalidad, dos especialistas en industrias alimentarias y agronomía. En la segunda fase fue la evaluación y sustentación presencial de los beneficiarios/as con su plan de negocio y su producto para el concurso de capital semilla, por tal, el jurado fue un representante de los Artesanos de la provincia Huanta, representante del Municipio de Huanta, un representante de jóvenes productivos del área de emprendimiento del Ministerio de Trabajo y un representante de Fondo Empleo.



En esta fase del concurso, los entrevistados manifestaron que se debería informar a las jóvenes que no pasaron o no clasificaron a las siguientes fases de evaluación para la selección del capital semilla, así como indicar el número de ganadores en total del capital semilla tanto en general como en los distritos de intervención, ya que los jóvenes no fueron informados de cuantas personas podrían beneficiarse del capital semilla.



Como resultado del concurso se seleccionó a 23 ganadores de capital semilla. El monto previsto del capital semilla fue de S/ 5 500; que estuvo gestionado con el asesoramiento del equipo técnico del proyecto y asesores contratados por la entidad capacitadora de GPS Perú, desde las cotizaciones evaluadas por los mismos beneficiarios/as, compras hasta la implementación. En esta última etapa de la entrega del capital semilla a través de productos, se dieron productos que no se ciñeron a lo solicitado en alguno de los jóvenes ganadores del capital semilla, según las características del producto y en su presupuesto en su plan de negocios.

CUADRO 3.19: REGIÓN AYACUCHO. EVALUACIÓN FINAL: CONCURSO Y CAPITAL SEMILLA.

Criterios / procedimientos	Programado	Ejecutado
Concurso de planes de negocios	21	21
Concurso de planes de mejora	2	2
Ganadores de capital semilla	23	23

Fuente: C15-15 RAM

Elaboración: INTERSOCIAL.

3.3.2. Eficacia

3.3.2.1. Eficacia a nivel de propósito.

Acorde con el informe de cierre y el POA aprobado, el proyecto tiene seis indicadores que ayudan a medir el nivel de eficacia del mismo a nivel de propósito.

El primero de ellos hace referencia a la cantidad de nuevos negocios creados. Según la encuesta de evaluación, se evidencia que sólo 18 negocios se crearon, cifra bastante baja a la esperada (113) y que representa el 16% de la meta programada. El motivo principal indicado por los beneficiarios con ideas de negocios tiene que ver con la escasez de recursos económicos; situación que era algo previsible considerando que la mayoría de beneficiarios debían ser de escasos recursos registrados en el SISFOH.

Según los datos de la encuesta de evaluación, el segundo indicador relativo a la cantidad de negocios fortalecidos tuvo un mejor desempeño, pues éstos llegaron a ser un total de 25, cifra que supera largamente la meta esperada que era de 12 negocios fortalecidos. Sin embargo, esta situación responde a una mayor cantidad de beneficiarios con negocios (51) incorporado al proyecto respecto de lo programado (25).



Analizando de manera conjunta ambos indicadores, el proyecto tenía que contribuir a la creación y fortalecimiento de 125 negocios. Al respecto, la encuesta de evaluación indica que sólo el 34% de esta meta pudo ser cumplida, creando o fortaleciendo un total de 43 negocios.

El tercer y cuarto indicador de propósito analiza los logros únicamente en los beneficiarios con negocios en marcha. Al respecto, vemos que se ha logrado incrementar los ingresos de los negocios en marcha; las ventas mensuales han alcanzado un promedio de S/.2260,1 equivalente a un



incremento del 79% mientras que las ganancias han subido a un promedio de S/. 1337,0, equivalente también a un 79%.

En relación a la tasa de mortalidad, se estima que 6 negocios en marcha dejaron de funcionar durante el periodo del proyecto, cifra inferior a lo esperado por el Proyecto.

CUADRO 3.20: EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DE PROPÓSITO.

Indicador de propósito	Unidad de medida	Meta	Línea de base	Evaluación
Al finalizar el proyecto, se cuenta con negocios creados vinculados a los sectores de Fruticultura, Apicultura, Turismo y Artesanía.	Nº de negocios creados (21 con capital semilla y 92 con capital propio)	113	0	18
Al finalizar el proyecto, se cuenta con negocios fortalecidos vinculados a los sectores de Fruticultura, Apicultura, Turismo y Artesanía.	Nº de negocios fortalecidos (2 con capital semilla y 10 con capital propio)	12	0	25
Incremento de los ingresos brutos de los negocios fortalecidos.	Ingresos brutos mensuales de los negocios en marcha	No se estableció	1 260,8	2 260,1
Incremento de los ingresos netos de los negocios fortalecidos.	Ingresos netos mensuales de los negocios en marcha	No se estableció	748,1	1 337,0
Tasa de mortalidad de negocios creados.	Negocios creados que dejaron de funcionar	10	0	Sin información.
Tasa de mortalidad de negocios fortalecidos.	Negocios fortalecidos que dejaron de funcionar durante el periodo del proyecto	10	0	6

Tomado del acápite 3.2.

3.3.2.2. Eficacia a nivel de componentes.

Respecto al primer indicador del componente 1 referido a los beneficiarios seleccionados para ser capacitados, el informe de cierre corrobora que el proyecto logró seleccionar un total de 250 personas, cifra que representa el 100% de la meta programada.

En relación al segundo indicador del componente 1 respecto a los beneficiarios capacitados en gestión de negocios y elaboración de planes, el informe de cierre indica situación similar a la anterior, señalando que el 100% (225) de los beneficiarios previstos se capacitaron y dispusieron de planes de negocios o planes de mejora. Sin embargo, la encuesta de evaluación dirigida a los beneficiarios evidencia que únicamente 149 beneficiarios culminaron con el proceso de capacitación, es decir, se logró un nivel de cumplimiento del 66%; según los encuestados, los principales motivos de sus inasistencias tenían que ver con su poca disponibilidad de tiempos por motivos de estudio (32,1%), los horarios de capacitación que no eran convenientes (18,9%) y su trabajo (15,1%). Adicionalmente, los resultados de la encuesta evidencian que sólo 143 beneficiarios lograron culminar sus planes de negocios o mejora, cifra equivalente al 64% de la meta esperada.





CUADRO 3.21: EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DEL COMPONENTE 1.

Indicador de propósito	Unidad de medida	Meta	Línea de base	Evaluación
Al finalizar el primer semestre, hombres y mujeres, emprendedores de Fruticultura, Apicultura, Turismo y Artesanía son seleccionados para ser capacitados en gestión de negocios, habilidades y actitudes emprendedoras.	Número de Jóvenes seleccionados y acreditados para capacitación en gestión de negocios	250	0	250
Al finalizar el primer semestre, hombres y mujeres, emprendedores de Fruticultura, Apicultura, Turismo y Artesanía cuentan con un plan de negocios o plan de mejora aprobado.	Número de Jóvenes que culminan la capacitación	225	0	149
	Número de jóvenes que culminan la fase de capacitación y cuentan con planes de negocio y planes de mejora culminado	225	0	143

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

Tomado del acápite 3.2.

Por su parte, las metas de implementación de los planes de negocios y mejora del componente 2 se han alcanzado parcialmente, logrando llegar a la implementación de todos los planes financiados con capital semilla pero no al de los financiados con recursos propios.

En base al informe de cierre, el proyecto logró financiar la implementación de los 23 planes de negocios y de mejora mediante la provisión de capital semilla, lo cual significa un cumplimiento de 100% respecto a lo previsto.

La misma fuente, el informe de cierre, indica que en el caso de los planes financiados con capital propio no se logró tal situación, pues, el proyecto no logró la implementación de planes con capital propio. Esta situación es corroborada por la encuesta de evaluación, pues, verifica que la implementación de planes con capital propio ha tenido un nivel de cumplimiento de apenas 20%, logrando que 20 beneficiarios (de los 102 esperados) implementen sus planes con recursos propios. Cabe señalar que este bajo desempeño en la implementación de planes responde principalmente a la falta de recursos económicos.

En resumen, sin considerar la fuente de financiamiento (recursos propios o capital semilla), 43 (de 125) beneficiarios implementaron sus planes de mejora, cifra que equivale a un nivel de cumplimiento de 42,4%.



CUADRO 3.22: EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES DEL COMPONENTE 2.

Indicador de propósito	Unidad de medida	Meta	Línea de base	Evaluación
Al finalizar el segundo semestre, emprendedores de Fruticultura, Apicultura, Turismo y Artesanía reciben un premio de capital semilla de hasta S/. 5.500, para la implementación de sus planes de negocio o mejora.	Nº de negocios implementan su plan de negocio o mejora con capital semilla	23	0	23



Indicador de propósito	Unidad de medida	Meta	Línea de base	Evaluación
Al finalizar el proyecto, hombres y mujeres, emprendedores de Fruticultura, Apicultura, Turismo y Artesanía generan o fortalecen iniciativas económicas sostenibles, a través de recursos propios.	N° de negocios implementan su plan de negocio o mejora con capital propio	102	0	20

Tomado del acápite 3.2.

3.3.2.3. Elementos explicativos de la eficacia.

A partir del documento de formulación se preveía la pre-selección de 800 beneficiarios/as; de este grupo, 500 iniciaron el proceso de capacitación en gestión de negocios debiendo culminar mínimamente el 225 (203 con Idea de Negocio y 22 Negocio en Marcha), de participantes inscritos en el programa de formación.

Finalizada la etapa de capacitación, se inició el concurso de pre- selección de planes de negocio y planes de mejora, cuyos criterios fueron definidos por FONDOEMPLEO a través de dos etapas, la primera consistió en la evaluación de los planes de negocio en según su viabilidad, pasando a la segunda etapa 125 participantes quienes debían sustentar ante un jurado externo sus ideas de negocio, de este proceso 23 de 50 beneficiarios superaron el puntaje establecido en las bases y accedieron a capital semilla.

Por otro lado, los/as entrevistados/as, manifestaron que el proceso de evaluación de los planes de negocio y planes de mejora estuvieron competitivos y la exigente por las preguntas que realizaba el jurado respecto a la viabilidad los negocios; sin embargo, en el proceso de cada fase de evaluación de concurso de capital semilla no se informó si los jóvenes emprendedores fueron descalificados en cada una de las fases del concurso.

- Focalización:

Según el convenio suscrito entre Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes Productivos” del Ministerio del Trabajo y FONDOEMPLEO, el proyecto inicio sus actividades en febrero de 2017. No obstante, de acuerdo a las entrevistas y descrito en el informe final de coordinación del proyecto, se tuvo un retraso del inicio del proyecto por la carta fianza para el desembolso del presupuesto, por tal motivo, la etapa de inscripción se dio en febrero 2017, el inicio de las capacitaciones después de un tiempo de haberse inscrito al proyecto ha generado la deserción y pérdida de interés de algunos beneficiarios. En ese contexto, se amplió el proceso de inscripción para lograr la meta de número de beneficiarios/as requeridos por el proyecto; es así que el equipo técnico del proyecto en coordinación con los aliados locales de los mismos distritos de intervención, donde también se implementaron las estrategias de comunicación identificadas, como: difusiones radiales (spot), cuñas radiales, entrevistas radiales, perifoneo y sensibilización a nivel presencial, espacio que fue aprovechado para el llenado de fichas de inscripción.



**CUADRO 3.23: REGIÓN AYACUCHO. EVALUACIÓN FINAL: CRONOGRAMA Y CANTIDAD PREVISTA EN LA FOCALIZACIÓN.**

Criterios / procedimientos	Programado	Ejecutado
Registro de participantes	800 Registrados	800 Registrados
Selección	500 Beneficiarios	500 Beneficiarios

Fuente: Informes del Proyecto, informe de Cierre.

Elaboración: INTERSOCIAL.

- Capacitación:

La capacitación de los beneficiarios se desarrolló a través de talleres específicos en habilidades blandas y talleres complementarios en gestión empresarial, el cual, fue dividido en tres módulos formativos orientados a la identificación de ideas de negocios, elaboración del plan de negocio y la estructura del plan de negocio y planes de mejora, abarcando 160 horas de capacitación, distribuidos en 32 sesiones.

- Talleres específicos en habilidades blandas: abordándose las habilidades cognitivas, socioemocionales y las Competencia Emprendedoras Personales (40 horas – 10 sesiones).
- Talleres complementarios en gestión empresarial: se desarrolló a través de 3 módulos:
 - o Módulo I (Identificación de Ideas de Negocios): orientado a la identificación de características empresariales de los beneficiarios (GIN), fortalezas y debilidades (20 horas – 5 sesiones)
 - o Módulo II (Contenido de Elaboración del Plan de Negocio): orientada al análisis del contexto, planificación, marketing, análisis del mercado, etc (ISUN). (48 horas – 12 sesiones).
 - o Módulo III (Estructura del Plan de Mejora): se desarrolló orientada a capacitar a beneficiarios con la estructura con negocio propio en marcha (MESUN); la segunda fase se orientó al asesoramiento individual para beneficiarios para la elaboración de sus planes de negocio. (52 horas - 13 sesiones).

CUADRO 3.24: REGIÓN AYACUCHO. EVALUACIÓN FINAL: CAPACITACIÓN FORTALECIMIENTO DE ACTITUDES EMPRENDEDORAS

Unidad temática	Grupo de Ideas de Negocios (Horas)	Grupo de Negocios en Marcha (Horas)
Talleres específicos		
Competencias en habilidades blandas	40	40
La autoestima de un emprendedor	05	05
Las capacidades empresariales personales (CEPs)	05	05
Trabajo en equipo	05	05
Manejo de emociones	05	05
Solución de conflictos	05	05
Plan de vida	05	05
Visión y misión de vida	05	05
Manejo de redes orientados al negocio	05	05





Unidad temática	Grupo de Ideas de Negocios (Horas)	Grupo de Negocios en Marcha (Horas)
Talleres complementarios		
Módulo 1: Identificación de Ideas de Negocio (GIN)	20	-
Habilidades Emprendedoras: Planificación, poder y plan de idea de negocio.	04	-
Los emprendedores emprenden negocios. Identificando ideas de negocios.	04	-
Generando mis propias ideas de negocios	04	-
Análisis y seleccionando la mejor idea de negocio.	04	-
Análisis FODA, Aplicado a las ideas de negocios. Preparando el formato de idea de negocio.	04	-
Módulo 2: Elaboración de Planes de Negocio (ISUN)	48	-
Costeando sus productos o servicios, de inversión y de producción de un bien o servicio	04	-
Costos de administración y venta, y costos de capital y depreciación	04	-
Fuentes de capital inicial y condiciones de préstamo	04	-
Conociendo más sobre los costos del negocio, precio de venta y proyección de venta y proyección del plan de venta	04	-
Diseño y especificación del plan de ventas y del plan de costos	04	-
Plan de flujo de caja proyectado y cálculo del punto de equilibrio	04	-
Valor actual neto y tasa interna de retorno, y tasa interna de retorno y sus aplicaciones	04	-
Formas de constitución de tu negocio, y tipos de contribuyentes	04	-
Permisos sectoriales, y trámites institucionales	04	-
Completando el plan de acción	04	-
Formular el plan de acción para iniciar el negocio	04	-
Presentación del plan de negocio para evaluación.	04	-
Módulo 3: Mejore su Plan de Negocio (MESUN)	-	52
Elaboración de FODA del negocio	-	04
Elaboración de FODA del negocio	-	04
Trabajo de planificación	-	04
Plan de control de organización	-	04
Plan de control de dirección	-	04
Plan de control de calidad	-	04
Diagnóstico del mercado	-	04
Diagnóstico del mercado	-	04
Conocimiento en la mejora de la calidad de sus productos o servicios	-	04
Conocimiento en la mejora de la calidad de sus productos o servicios.	-	04
Acceso a líneas de crédito	-	04
Acceso a líneas de crédito	-	04
Plan de mejora elaborado	-	04

Fuente: Informes del Proyecto.

Elaboración: INTERSOCIAL.





Prevía programación participativa con los beneficiarios, para definir días y horas de capacitación, se desarrollaron las sesiones en el Instituto Superior Pedagógico José Salvador Obrero Ovalle de Huanta, Institución Educativa Nuestra Señora del Perpetuo Socorro en Luricocha, Institución Educativa Secundaria San Juan de Frontera en Huamanguilla y en Santilla, se realizaron en los salones comunales. Se distribuyó 10 grupos por cada salón de capacitación, con 20 jóvenes por aula, durante 3 meses, 3 veces por semana, según informe y entrevistas.

La metodología planteada en los talleres fue bien valorada por los beneficiarios, pues incorporo elementos que despertaron su atención e interés, incorporando elementos conceptuales, a través de dinámicas y extender la explicación de los temas hasta que ser entendido por los jóvenes; a su vez los espacios de capacitación, según manifiestan los beneficiarios/as fueron adecuados para las capacitaciones.

El equipo técnico se organizó para hacer acciones de supervisión a las capacitaciones que fue ejecutado por las empresas capacitadoras a cargo de las empresas Centro Cultural de Educación, Derecho y Ecología - EDECO y el Consorcio conformado por las empresas Gerencia de Proyectos Sostenibles S.A.C y Muñoz & Ocampo, monitoreando el cumplimiento del Plan programado y verificar el aprendizaje de los temas impartidos

Entre las dificultades que se tuvieron en el proceso de capacitación, los/as entrevistado/as señalan:

- El corte de pasajes a un grupo de jóvenes participantes ha limitado la movilidad para el transporte de los beneficiarios hacia el centro de capacitación distrital y promovió en ocasiones la deserción de los jóvenes.
- Dificultadas para explicar con mayor amplitud los temas por estar alineados a tiempos determinados.

CUADRO 3.25: REGIÓN AYACUCHO. EVALUACIÓN FINAL: CAPACITACIONES.

Criterios / procedimientos	Programado	Ejecutado
Beneficiarios/as capacitados en habilidades blandas	500	500
Beneficiarios/as capacitados en gestión empresarial	250	250
Capacitación a participantes y elaboración de planes de negocios y mejora	225	225

Fuente: Reporte de Avance Mensual de la IE, Febrero 2018.

Elaboración: INTERSOCIAL.



- Asesorías:

Las asesorías fueron desarrolladas por asesores empresariales quienes acompañaron a 225 beneficiarios/as con capital propio y a 23 beneficiarios/as con capital semilla; el equipo técnico también cumplió las funciones de asesoramiento técnico a 102 beneficiarios/as con capital propio y a 23 con capital semilla con asesorías técnicas y especializadas.



Las asesorías al ser más personalizadas y desarrolladas a lo largo de las capacitaciones, según lo manifiestan en las entrevistas, se orientó en la elaboración del plan durante un mes aunque los asesores no eran especialistas en las líneas de los negocios de los jóvenes, lo cual, no permitió mayor especificidad para culminar sus planes de negocio y planes de mejora, el cual era un requisito indispensable para participar del concurso de capital semilla.

- Concurso del capital semilla:

A partir de las bases del concurso para acceder al capital semilla, los/as beneficiarios/as debían haber participado del curso de capacitación en gestión de negocios; contar con un plan de negocios o mejora según el formato establecido por el proyecto y participar del proceso de pre-selección de evaluación para el concurso de capital semilla.

Del conjunto de 800 inscritos y 250 que participaron los talleres de habilidades blandas y talleres de gestión de negocios. 225 culminaron sus planes de negocio y 125 pasan la primera evaluación para el concurso del capital semilla, pasando a la etapa de sustentación de sus planes de negocio. Finalmente 23 de 50 beneficiarios/a superando el puntaje establecido y acceden al capital semilla de S/ 5 500 soles para la implementación de sus negocios.

3.3.3. Eficiencia.

3.3.3.1. Los recursos humanos

Para el proceso de implementación del proyecto, se contó un equipo técnico conformado por tres profesionales (jefe de proyecto, especialista de emprendimiento juvenil y asistente administrativo); el equipo técnico se mantuvo a lo largo del proyecto desde que iniciaron las actividades de difusión y convocatoria hasta las asesorías especializadas a los 23 ganadores del capital semilla.

CUADRO 3.26: REGIÓN AYACUCHO. EVALUACIÓN FINAL: EQUIPO TECNICO DE PROYECTO

Cargo	Responsable
Jefe de proyecto	Jorge Michael Ruiz Heras
Especialista en emprendimiento juvenil	Richman Alarcón Balladolib
Asistente Administrativa	Nelly Janeth Martínez Chacchi

Fuente: Informe C15-15



Los consultores responsables de la ejecución de la capacitación y asesoría, fueron contratados por Programa Nacional de Empleo Juvenil "Jóvenes Productivos" del Ministerio del Trabajo, para lo cual se realizó a través del Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE), siendo dos empresas ganadoras: Centro Cultural de Educación Derecho y Ecología- EDECO para la primera etapa de capacitaciones en el talleres específicos de habilidades blandas y validación de ideas de negocio, y Gerencias de Proyectos Sostenibles S.A.C y Muñoz & Ocampo para la realización de la segunda etapa de capacitaciones en los talleres complementarios en gestión de plan de negocios.



Los facilitadores encargados de los respectivos módulos, fueron profesionales con experiencia en gestión de negocios, manejo del idioma quechua y han sido de las ciudades de Ayacucho y Huancayo. Se ha exigido que los facilitadores tengan una acreditación internacional ya sea CEFE Internacional y OIT (GIN, ISUN y MESUN) en con gestión empresarial. Los consultores/as han sido convocados en distintas etapas del proyecto: para el proceso de capacitación en los talleres específicos de habilidades blandas y talles complementarios en gestión de negocios (módulos I, II Y III) y asesores empresariales para el proceso de implementación de planes de negocio y planes de mejora.

CUADRO 3.27: REGIÓN AYACUCHO. EVALUACIÓN FINAL: CONSULTORES/AS

Empresa	Etapas de Capacitación	Cargo	Responsable
Centro Cultural de Educación Derecho y Ecología- EDECO	Primera etapa de capacitación - Talleres específicos en Habilidades blandas	Capacitador	Jesús Raúl Blanco
		Capacitador	Ruth Vera
		Capacitador	Elena Gonzales Flores
		Capacitador	Rimber Paz
Gerencias de Proyectos Sostenibles S.A.C y Muñoz & Ocampo	Segunda etapa de capacitación – Talles complementarios en gestión de negocios	Capacitador	Ana María Vilca Ayala
		Asesor	Eder Pomarcanchary Llantoy
		Asesor	Verónica Coahila
		Asesor	Ruth Vera
		Asesor	Gedeón Rivera

Fuente: Entrevistas al equipo técnico.

El equipo técnico tuvo la responsabilidad supervisar y coordinar con las empresas capacitadoras respecto a la implementación de la metodología, desarrollo de sesiones, el contenido, que los materiales y espacios sean adecuados. De acuerdo a lo manifestado, se indica que hubo un buen nivel de coordinación y supervisión de las capacitaciones, aplicando los formatos de seguimiento y supervisión para la verificación de actividades y acciones que se tenían que cumplir según los Términos de Referencia de las empresas capacitadoras, además el equipo técnico tuvo un mayor acercamiento con los jóvenes en las capacitaciones con la finalidad de verificar que las capacitaciones fueran entendidas por ellos y su grado de satisfacción con estas.

3.3.3.2. Administración del presupuesto del Proyecto

Para el presente acápite se ha considerado como documentos base el documento del proyecto, el informe de cierre, informes de supervisión (primer y segundo entregable), C15-15 RAM; e información proporcionada en las entrevistas al equipo técnico del proyecto. Las instituciones contempladas en el aporte presupuestal fue la institución asociada Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes Productivos” del Ministerio del Trabajo y FONDOEMPLEO.



A continuación, se observa que el monto del presupuesto vigente de FONDOEMPLEO se ha ejecutado en un 85.2% puesto que, se han generado ahorros en los componente 2 (implementación de planes de negocios) y 6 (gestión del proyecto). En el caso de la contrapartida de la institución asociada el presupuesto se ha ejecutado al 65.9%. En el siguiente cuadro se detalla la ejecución del presupuesto.

**CUADRO 3.28: REGIÓN AYACUCHO. EVALUACIÓN FINAL: EJECUCIÓN PRESUPUESTAL**

Fuente de financiamiento	Presupuesto aprobado S/	Presupuesto Ejecutado S/	% de ejecución
FONDOEMPLEO			
Componente 1	480,000.00	495,068.30	103.1%
Componente 2	249,318.83	220,419.58	88.4%
Componente 6	240,845.17	111,493.02	46.3%
Total	970,164.00	826,980.90	85.2%
CONTRAPARTIDA			
Programa Nacional de Empleo Juvenil "JÓVENES PRODUCTIVOS"	209,370.00	137,980.39	65.9%

Fuente: Informe de cierre del Proyecto.

En el siguiente cuadro se presenta el monto desembolsado por FONDOEMPLEO y el ejecutado en el proyecto; en tal sentido se puede observar que el monto ejecutado por el proyecto es ligeramente menor al monto desembolsado por FONDOEMPLEO, es decir que se tiene un excedente por ejecutar de S/1.498,35.

CUADRO 3.29: REGIÓN AYACUCHO. EVALUACIÓN FINAL: DEVOLUCIÓN A FONDOEMPLEO

Concepto	S/
A. Total a transferir	870,120.00
B. Desembolsos	828,479.25
C. Otros ingresos	826,980.90
D. Monto ejecutado	
E. Gasto bancario de cierre	0.00
F. Gastos observados	0.00
Saldo (B-C-D-E-F)	1.498,35

Fuente: Informe de cierre del Proyecto.

En la información proporcionada por el equipo técnico, manifiestan que los recursos fueron suficientes, incluso del presupuesto se financiaron asesorías especializadas para los 23 jóvenes ganadores del capital semillas, estas asesorías especializadas fueron organizadas y coordinadas con el equipo técnico quienes buscaron especialistas en los rubros de los jóvenes ganadores del capital semilla para brindarles asesoría sobre los productos o negocios que poseen en cuestiones técnicas y control de calidad del producto final, así como el uso adecuado de los equipos e insumos recibidos a través del capital semilla.



3.3.4. Sostenibilidad.

La sostenibilidad de los emprendimientos promovidos, se encuentran relacionados a las posibilidades de apoyo institucional, técnico y financiero, los mismos que son analizados a continuación.



3.3.4.1. A nivel de la Institución Ejecutora

El Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes Productivos” del Ministerio del Trabajo es una organización estatal que promueve el acceso a jóvenes al mercado laboral formal, mediante la capacitación laboral, asistencia técnica para el emprendimiento e intermediación laboral. Para la formulación y ejecución de proyectos de emprendimiento, fue el equipo técnico con experiencia en la gestión de negocios, monitoreo y sistematización de programas de emprendimiento, además de tener conocimiento en metodologías de capacitación (NIE, CEFE, OIT, GIN, ISUN, MESUN y otros).

Así mismo, Programa Nacional de Empleo Juvenil “Jóvenes Productivos” del Ministerio del Trabajo busca que las políticas de empleo juvenil se articulen con el gobierno, los empresarios y con los trabajadores. El Programa tiene como población de intervención a jóvenes 18 a 29 años, en pobreza y pobreza extrema, además promueve la inclusión laboral de jóvenes que han sido discriminados por su condición de étnica, género o discapacidad y por los jóvenes de zonas urbanas y rurales.

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

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

A partir de la revisión del Plan de Desarrollo Regional Concertado 2016 – 2021 del Gobierno Regional de Ayacucho, en sus objetivos estratégicos se encuentra incrementar la competitividad de las principales cadenas productivas de la región, promover la producción y productividad a nivel empresarial en los rubros de pesca, agraria, agropecuaria, turismo y artesanía.

Si bien se ha planteado acciones para promover el sector empresarial desde los rubros con mayor demanda y característicos de la Región, sin embargo, las acciones estratégicas se enfocan a empresarios quienes se encuentran organizados en asociaciones o cooperativas, además se enfatiza en mejorar las infraestructuras de sistemas de irrigación, riego, represas, presa hidráulica, servicios de producción bovina. Estas acciones que se centran a públicos e infraestructuras específicas, por tal motivo aún falta involucrar a los sectores que se encuentran en el estado inicial de sus emprendimientos, así como promover nuevos emprendimientos entre los ciudadanos.



Por tal, el planificar e incentivar la promoción del emprendimiento económico no es uno de los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Regional Concertado 2016 – 2021 del Gobierno Regional de Ayacucho. En consecuencia, el presente Proyecto constituye en una de las iniciativas de fortalecimiento de capacidades en la población adulta, levantando expectativas en instituciones municipales, siendo también un punto de inicio para ser considerada en las políticas y acciones del gobierno local.



3.3.4.3. En relación al emprendedor/a.

Para os/as beneficiarios/as, el factor evidente y más crucial para la sostenibilidad de sus emprendimientos, es su capacidad como emprendedor/a en gestión empresarial.

Respecto a los testimonios de los participantes, las actividades del proyecto han logrado desarrollar las capacidades básicas en los temas de gestión de negocios en brindar un plan de negocio con sus a. Al respecto, los beneficiarios Josue Torres Landeo, Josselyn Ramos Flores y Anthony Ayala Arroyo, manifiestan lo siguiente respectivamente:

“Para mí excelente, todo el aprendizaje en mí siempre va quedar. Estoy agradecido con los capacitadores, mi idea siempre ha sido aprender No he ido por gusto a las capacitaciones aprendí, algo. Esas siempre han sido mis palabras”.

“El programa ha sido una ayuda porque yo me encontraba desempleada. No tenía en que ocuparme, pero ahora con el programa me da alquito, te da un ingreso.”

“Me pareció muy bien porque hay personas que quieren abrirse por sí mismos y cosa que ya tienen una idea de negocio que puedan salir adelante.”

Además, se observa cómo ha contribuido al desarrollo de capacidades de blandas y asesorías especializadas para los(as) ganadores del capital semilla. En ese sentido, la beneficiaria Celia Ccahuaran Yarangua, se refiere al respecto:

“En habilidades blandas me ayudaron porque te sensibilizan en cómo son las cosas frente a unos problemas, cómo tú puedes actuar para afrontar esos problemas”.

“Muy bien las asesorías especializadas, porque aprendí muchas cosas que no sabía. Esas asesorías me ayudaron porque nosotros nada más vemos teoría”.

Por otro lado, los factores que promueven la sostenibilidad de los negocios han sido la motivación, la actitud, entusiasmo, madurez y otorgarle valor a los conocimientos adquiridos en las capacitaciones del emprendedor que se ha promovido desde el Proyecto.



Sin embargo, en la ejecución del proyecto tanto en las capacitaciones, asesorías y entrega de los productos del capital semilla hubieron acciones que no fueron de satisfacción de los(as) jóvenes participantes en las capacitaciones la no entrega de los pasajes en algunas de las sesiones así como el mal estado que llegaron en ciertas ocasiones los refrigerios y almuerzos, además, del tiempo establecido en los temas en gestión empresarial, asesorías para la elaboración del plan de negocios y en las asesorías técnicas que es manifestado por los(as) beneficiarios(as) (para el desarrollo de sus capacidades y de sus negocios). Finalmente, los ganadores del capital semilla, no estuvieron de acuerdo con los productos recibidos debido a que se les cambio de producto a uno análogo pero que



no poseía las características que los(as) jóvenes habían propuesto en su plan de negocio, adicionalmente del cambio de proveedor como de precio final del producto.

Los/as beneficiarios/as destacan que faltan alternativas similares al Proyecto (que continúe con el soporte a los beneficiarios), tanto de instituciones privada y públicas como municipios para que promueven capacitaciones, que se alinean a las necesidades de los(as) jóvenes y su difusión llegue al emprendedor/ de escasos recursos y de zonas retiradas en espacios rurales.

3.3.4.4. En relación al mercado.

El departamento de Ayacucho se ha encuentra en un estado de crecimiento económico, en los años 2007 a 2015 se 7,6% de crecimiento del PBI anual. Es decir, existe un marco macroeconómico favorable para el crecimiento de los negocios, teniendo como dinámica económica vinculada prioritariamente al desarrollo de sectores primarios. Visto por sectores, el sector más importante es el Agropecuario, el mismo que alberga al 50,3% de la PEA ocupada, el sector Comercio es el segundo más importante (16%), seguido por el sector de la Construcción (6,7%).

3.3.4.5. Elementos de éxito y sostenibilidad del Proyecto

Los aprendizajes adquiridos del proyecto han impulsado y evidenciado las capacidades fortalecidas y cambio de actitud a una emprendedora de los(as) beneficiarios(as) del proyecto, según la demanda y exigencia del mercado actual respecto a gestión empresarial. Sería adecuado incentivar la participación en ferias, pasantías, una mayor participación en espacios de articulación comercial y continuar con su formación en gestión empresarial y capacitación técnica en las líneas de sus negocios o productos a los(as) beneficiarios(as) con la finalidad de reducir los ratios de mortalidad empresarial

Se considera que el presente Proyecto se constituye en una de las pocas iniciativas de emprendimientos económico en personas adultas en la provincia de Huanta específicamente en los distritos de Santillana, Huanta, Huamanguilla y Luricocha; adicionalmente pudiéndose involucrar instituciones privadas y estatales para el fortalecimiento de los emprendimientos.



**4. CONCLUSIONES.**

Criterio	Conclusión	Valoración
Efectividad	- El inicio de las actividades de difusión y convocatoria fueron después de la fecha programada en el convenio debido a la demora de la entrega de la carta fianza y el desembolso del presupuesto. Además, la programación para el inicio de las capacitaciones en el segundo grupo de jóvenes inscritos ha sido afectado por el tiempo prolongado entre la etapa de inscripción y el inicio de las capacitaciones, lo cual ha generado deserción y pérdida de interés de algunos beneficiarios. - Se ha realizado todas las actividades focalización previstas, (8 campañas de difusión y promoción, 800 registros de personas, 800 visitas de verificación documentaria). Sin embargo, sobre este punto, cabe mencionar que se han presentado filtraciones en el público objetivo; por un lado, se observa un 10,6% con edades superiores al máximo permitido (29 años); por otro lado, en el caso de beneficiarios con “negocios en marcha” sólo el 33,3% (17) cumplían con el requisito de antigüedad de funcionamiento (que tengan como máximo 24 meses de antigüedad, al inicio del proyecto). Adicionalmente, se observó, que se seleccionaron menos beneficiarios ideas de negocios (199 en lugar de 225 programados) a favor de más beneficiarios negocios en marcha (58 en lugar de 25). - Se han realizado todas las actividades capacitación: 2 talleres específicos en habilidades blandas y complementarios, el cual fue dividido en 3 módulos de capacitación en: Módulo I: Identificación de Ideas de Negocios (GIN) (20 horas), Módulo II: Contenido elaboración del plan de Negocio (ISUN) (32 horas) y Módulo III Estructura del Plan de Mejora (MESUN) (52 horas) y asesoramiento personalizado para la elaboración de planes de negocio y/o planes de mejora. Como resultado de las acciones de capacitación, se han fortalecido las capacidades en la gestión del negocio, adquiriendo habilidades para el manejo de registros de ingresos y egreso, atención al cliente, costos de producción. - Se generó una diferenciación de los niveles de aprendizaje entre los participantes de la zona urbana y la zona rural, principalmente debido al nivel educativo de los beneficiarios, motivo por cual posteriormente se contrató a facilitadores que hablaran el idioma quechua. Se cumplió con el proceso de capital semilla (culminación del curso de capacitación en gestión de negocios, análisis de planes de negocio o planes de mejora, pre-selección, sustentación de los planes, selección de ganadores, premiación y entrega del capital	MEDIA - ALTA





Criterio	Conclusión	Valoración
	semilla). Como resultado se tiene se tiene 23 ganadores, de los cuales 15 son mujeres y 8 varones. A nivel de líneas de negocio el destino del capital semilla fue invertido en fruticultura, apicultura, turismo y artesanía. A nivel del cumplimiento de metas de productos, el informe de cierre evidencia: - Selección de 500 personas para el proceso de capacitación (100% de lo programado) - 250 beneficiarios se capacitaron en gestión de negocios (100% de lo programado) - 225 beneficiarios culminaron su plan de negocio o plan de mejora (100% de lo programado) - 23 beneficiarios acceden a capital semilla, (100% de lo programado) - 23 beneficiarios implementan sus planes de negocios o mejora con capital semilla (100% de lo programado) - 0 beneficiarios implementan sus planes de negocios o mejora con capital propio (0% de lo programado) Las actividades de asesoría personalizada para la elaboración de los planes de negocio fueron la más valorada por los(as) beneficiarios(as), además de las asesorías especializadas que tuvieron los(as) beneficiarias del capital semilla.	
Eficacia	Según la encuesta de evaluación, las actividades programadas y los productos alcanzados no han generado los efectos deseados contemplados en su marco lógico: - 18 beneficiarios con ideas de negocios han implementado planes (16% de lo esperado). - 25 beneficiarios con negocios en marcha han implementado planes (108% de lo esperado). - En total, 43 negocios se crearon o fortalecieron (34% de lo esperado) - Las ventas de los negocios en marcha ascienden a un promedio mensual de S/.2260,1 equivalente a un incremento de 79% - Las ganancias de los negocios en marcha alcanzan un promedio mensual de S/. 1337,0, equivalente a un incremento de 79%. - Se estima que 6 negocios en marcha dejaron de funcionar durante el periodo del proyecto, cifra inferior a lo esperado (10 negocios).	BAJA





Criterio	Conclusión	Valoración
	Adicionalmente, la encuesta de evaluación ha identificado que: - La tasa de negocios ha tenido un bajo incremento, pasando de 22,5% a 26,0%. - De igual manera se mantiene bajo el nivel de formalización de negocios (15% tiene RUC al término del Proyecto), situación que responde principalmente al miedo latente de los posibles impuestos que podrían pagar los beneficiarios que, a su vez responde al desconocimiento en relación a los obligaciones y beneficios del registro ante la SUNAT. - 143 beneficiarios cuentan con planes de negocios o mejora culminados (63,5% de la meta esperada) - El 66% de los beneficiarios culminaron con las capacitaciones programadas. - El 45% de beneficiarios "Negocios en Marcha" continúan empleando trabajadores, aunque con una intensidad ligeramente menor, 1,8 trabajador familiar remunerado por negocio. - El 55% de beneficiarios "Ideas de negocios" emplean un promedio de 2,3 trabajadores, no familiares. Los factores que han limitado la consecución de los efectos esperados son: - La comunicación entre los facilitadores y los(as) participantes en el idioma quechua, particularmente en el ámbito rural. - Número reducido de horas en capacitaciones en temas de gestión empresarial y asesorías en la elaboración del plan de negocios. - El trabajo de campo en los distritos intervención redujeron las condiciones de trabajo pertinente entre los facilitadores de los talleres específicos en habilidades blandas y talleres complementarios en gestión empresarial, además de las asesorías técnicas. - Poca especialización de los asesores en las asistencias técnicas según el rubro de negocio de los(as) participantes. - Entrega de los productos o del kit emprendedora los(as) 23 jóvenes ganadores del capital semilla fuera del tiempo programado, así como el cambio y aumento de presupuesto de los productos según lo solicitado en sus planes de negocios.	
Eficiencia	- En un primer momento del proceso de implementación del proyecto, se han presentado retrasos en los desembolsos de contrapartida de la IE, situación que fue corregida en los siguientes periodos. - Para el logro de los objetivos previsto en el proyecto fue clave la experiencia de la IE en la implementación de esta categoría de proyectos; así mismo el involucramiento de FONDOEMPLEO, durante el proceso de implementación del proyecto, permitió mejorar la gestión del proyecto y generar un aprendizaje conjunto.	MEDIA





Criterio	Conclusión	Valoración
	- El equipo técnico de campo se mantuvo a lo largo del proyecto, lo cual ha contribuido a dar continuidad a las estrategias implementadas y capitalizar la experiencia adquirida durante la implementación del proyecto. Adicionalmente, de una mayor supervisión a las actividades ejecutadas por las empresas capacitadoras y acompañaron a los jóvenes cada una de las etapas del proyecto - El establecimiento de alianzas estratégicas y la suscripción de convenios con los gobiernos locales, ha facilitado el desarrollo de las actividades del proyecto. - o El proceso de convocatoria y para la identificación de los beneficiarios, el apoyo del municipio (Huanta, Santillana, Luricocha y Huamanguilla) ha sido indispensable. - o Se contó con el apoyo de los gerentes de las áreas de Desarrollo Económico Local del municipio de Huanta, Santillana, Luricocha y Huamanguilla, y la Subprefectura de la Provincia de Huanta y del distrito de Luricocha. - o Para el proceso final del concurso, FONDOEMPLEO asume la dirección y se encarga de la selección de los jurados (Ministerio de Trabajo del Programa "Jóvenes Productivos", representante de un Municipalidad Provincial de Huanta y un representante del sector privado).	
Sostenibilidad	- Un factor positivo, tiene que ver con las nociones básicas para la implementación de negocios que el Proyecto ha generado en los beneficiarios. - Para el caso de quienes no han logrado poner en marcha sus planes de negocio, la posibilidad de que puedan hacerlo posteriormente es desfavorable, pues no cuentan con capital propio o préstamos para ejecutarlo (85,2% de los beneficiarios Ideas de Negocios). - Situación anterior que se agrava por ser personas en situación de pobreza verificados en el SISFOH y, por consecuencia, con limitaciones para acceder a recursos económicos para invertir en negocios. - No existe iniciativas locales donde los beneficiarios puedan continuar recibiendo los servicios y la motivación para la implementación posterior de sus planes de negocios.	BAJA





5. RECOMENDACIONES

5.1.1. En la planificación / formulación.

- Es indispensable que, para todo proceso de implementación de proyectos, se considere acciones de planificación con el conjunto del equipo técnico del proyecto e instituciones aliadas tanto municipios de las zonas de intervención como entidades privadas con la finalidad de promover desde un primer momento la articulación comercial.
- Debería evaluarse la idoneidad del número de profesionales integrantes y/o roles del equipo técnico de este tipo de proyectos, dada la presencia de dos zonas muy diferentes y dispersas¹⁶ y que, por consecuencia, presenta características y necesidades diferentes de acompañamiento; una alternativa podría consistir en asignar un responsable por zona. Asimismo, debiera evaluarse la calidad del proceso de monitoreo interno del proyecto, considerando que éste ha sido realizado desde Lima con visitas puntuales a campo y que no ha identificado a tiempo los retrasos en las metas a nivel de propósito a los que estaba expuesto el proyecto.
- Planificar las asesorías en la elaboración de los planes de negocios en un tiempo determinado de las capacitaciones, así como las horas, los temas y actividades que se deben de cumplir para la elaboración de los planes de negocios.
- En la etapa de difusión y convocatoria informar respecto a las bases y criterios para ser beneficiarios del capital semillas, además de indicar el número de beneficiarios(as) por cada distrito de intervención.

5.1.2. En la implementación.

- Debe diseñarse mecanismos para agilizar la utilización de fondos por parte de una institución pública como el MTPE. Una alternativa puede ser que la administración de los fondos recaiga en un socio institucional o un administrador privado.
- En base a un buen proceso de planificación, se debe evitar desfases entre la etapa de inscripción de beneficiarios/as y el inicio de las actividades de capacitación (en el proyecto se tuvo demora para el inicio de los cursos de capacitación en el segundo grupo de jóvenes a capacitar).
- La ampliación de criterios de selección de beneficiarios (por ejemplo, los rangos de edad aceptables, la antigüedad de los negocios en marcha y las líneas de negocios promovidas) debe ser sustentado, consensuado y registrado entre las partes responsables del Proyecto (IE y FONDOEMPLEO); así, evitaremos las situaciones de filtraciones como las observadas en el proyecto (beneficiarios con edades mayores a los permitidos y negocios en marcha con mayores meses de antigüedad de lo aceptado). De igual manera, debe consensuarse y registrarse los



¹⁶ Una zona alrededor de la ciudad de Huanta, caracterizada por ser más urbana con mayor accesibilidad por la presencia de diversos medios de transporte y con un público con mayor instrucción y acceso a servicios de información y comunicación. Una segunda zona caracterizada por ser netamente rural en el distrito de Santillana, alejada (a 5 horas de viaje de Huanta), con escasos medios de transporte, con habitantes quechua hablantes y bajo nivel educativo.



posibles cambios de metas pues ello puede incidir directamente en el incumplimiento de metas en algún tipo de beneficios (como en los de ideas de negocios observado en el proyecto).

- El proceso de focalización de beneficiarios requiere tener definiciones o criterios específicos de lo que se entiende como "Negocio en Marcha" (antigüedad mínima de funcionamiento, frecuencia mínima de funcionamiento, nivel de ventas), pues de lo contrario de manera discrecional puede clasificarse a beneficiarios con negocios en marcha como "Ideas de Negocios" y ello puede generar confusión en la consecución de metas.
- Se recomienda considerar acciones puntuales de acompañamiento a los emprendedores en su proceso de articulación comercial, debido a que la sostenibilidad de los emprendimientos económicos está en gran medida, condicionado a su nivel de articulación comercial y generación de ingresos.
- Un aspecto condicionante en el ámbito rural para el logro de los objetivos, es el idioma; en tal sentido se recomienda contar con consultores que dominen el idioma quechua, para garantizar la adecuada transferencia de conocimientos hacia la población objetivo.
- Considerar los alegatos de insatisfacción de los beneficiarios respecto a las actividades que no se cumplieron adecuadamente a lo largo de las capacitaciones, asesorías en la elaboración de planes y asistencias técnicas; también del trato que reciben de parte del personal profesional que las ejecuta.
- El concurso del capital semilla debiera incorporar a más beneficiarios, debido a que la selección de 500 jóvenes a capacitar no es oportuna para que solo accedan al capital semilla 23 jóvenes y ampliar el número de beneficiarios (as) al capital semilla por cada distrito de intervención.
- Adicionalmente, bajo el enfoque intercultural, sería prudente evaluar la inclusión de jurados quechua-hablantes que permita a los emprendedores rurales sustentar sus planes en su idioma natal, de modo que puedan sentirse con mayor libertad y capacidad de comunicación.
- Se requiere continuidad con los servicios de asesoría y acompañamiento a los emprendimientos por parte de instituciones aliadas, tales como el municipio.
- Desarrollar vías de comunicación directa entre los jóvenes beneficiarios del capital semilla y el equipo de técnico tanto el de campo y el de "Jóvenes Productivos" para manifestar las incidencias presentadas respecto a la entrega del Kit del emprendedor, debido a que la empresa contratista entregó a los(as) beneficiarios los productos que habían solicitado en sus planes de negocios sin seguir las características y el presupuesto planteado, presentándose irregularidades en su entrega.
- Considerando los bajos niveles de formalidad de los negocios, es necesario que como parte de la implementación de planes de negocios se incluya la formalización de los mismos mediante la asesoría brindada por el personal técnico del Proyecto. Podría evaluarse la inclusión de un requisito adicional, la obtención del RUC, para la entrega del capital semilla.

Extender las asesorías especializadas a los jóvenes no beneficiarios del capital semilla, a quienes estuvieron en la última etapa de evaluación del concurso del capital semilla para promover la sostenibilidad e implementación de más negocios al finalizar el proyecto.





6. REFERENCIAS.

- Banco Central de Reserva del Perú, sucursal Ayacucho-Julio del 2016. Caracterización del Departamento de Ayacucho.
- Plan de Desarrollo Regional Concertado 2016 – 2021 del Gobierno Regional de Ayacucho
- Documento de Proyecto C-15-15
- Informe C-15-2017 RAM
- Línea de Base del Proyecto C-15-15
- Informes de Supervisión: Primer y Segundo entregable
- Informe final del Proyecto C-15-15
- Informe de cierre del Proyecto C-15-15
- 'Relación de Beneficiarios al: "30 NOVIEMBRE del 2017"





7. ANEXOS.

7.1. Instrumentos de recojo de información.

7.2. Bases de datos de las encuestas aplicadas.

7.3. Entrevistas realizadas.

