
Evaluación Final del Proyecto

“PROMOCIÓN Y FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA EL EMPRENDIMIENTO - TURISMO - CALCA/CUSCO”

C-15-17



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

INTERSOCIAL
Febrero, 2018

INDICE

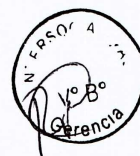
LISTA DE ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS	1
1. EL PROYECTO.....	2
1.1. Período de vida del proyecto.	3
1.2. Fase de focalización y selección de beneficiarios.....	3
1.3. Fase de capacitación en planes de negocios y planes de mejora.	4
1.4. Vinculación del proyecto con otras instituciones, organizaciones y otras intervenciones de la zona.....	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 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.....	60
5. RECOMENDACIONES	64
6. REFERENCIAS.....	67
7. ANEXOS.	68
7.1. Instrumentos de recojo de información.	68
7.2. Bases de datos de las encuestas aplicadas.	68
7.3. Entrevistas realizadas.....	68





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-15-17
Nombre del proyecto	Promoción y fortalecimiento de capacidades para el emprendimiento – Turismo – Calca – Cusco
Institución Ejecutora	Fundación CODESPA
Instituciones Asociadas	Ninguna
Duración del proyecto	18 meses
Fecha de inicio	01 de junio 2016
Fecha de término	30 de noviembre 2017
Monto total del proyecto	1,011.247.17
Monto solicitado a FONDOEMPLEO	919,315.17
UBICACIÓN DEL PROYECTO	
Departamento	Cusco
Provincias	Calca
Distritos	Calca, Coya, Lamay, Pisac y Taray
BENEFICIARIOS DEL PROYECTO	
Beneficiarios	375 emprendedores, varones y mujeres entre 18 y 62 años con ideas de negocio o negocio en marcha ¹
ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN DEL PROYECTO	
FIN:	Contribuir a generar una cultura emprendedora empresarial en la población de los distritos de Pisac, Taray, Lamay, Coya y Calca, provincia de Calca, región Cusco.
PROPOSITO:	Emprendedores del sector turismo de los distritos de Pisac, Taray, Lamay, Coya y Calca, provincia de Calca - región Cusco, con idea de negocio o negocio propio en marcha mejoran sus capacidades emprendedoras.
RESULTADOS:	Capacitación en gestión de negocios, habilidades y actitudes emprendedoras a emprendedores de turismo de los distritos de Pisac, Taray, Lamay, Coya y Calca.
	Implementación y mejora de los emprendimientos capacitados a través de capital semilla o capital propio en los distritos de Pisac, Taray, Lamay, Coya y Calca
SECUENCIA DE ACCIONES Y METAS DE PROYECTO.	
Selección	375 beneficiarios seleccionados para participar en el proyecto
Capacitación	366 beneficiarios aprueban la capacitación en gestión para el emprendimiento ² .

¹ Según el documento de formulación, la edad de los participantes tendría que ser entre 18 y 40 años. Sin embargo, los integrantes del equipo técnico del proyecto indican que se presentaron limitaciones (migración de jóvenes por trabajo y estudio) durante el proceso de convocatoria en el área urbana, que impidieron no alcanzar la meta de la población objetivo. Como respuesta a ello, el equipo técnico tomo la decisión de realizar acciones de convocatoria en el ámbito rural, donde se vio un mayor nivel de interés en personas de mayor edad, por tal motivo se amplió el rango de edad. Esta situación, se corrobora con la información contenida en el documento "RELACIÓN DE BENEFICIARIOS AL: "30 NOVIEMBRE DEL 2017" (anexo al informe mensual correspondiente), en la que se observa la presencia de 54 beneficiarios con un rango de edad entre 41 a 62 años.

² Según "RELACIÓN DE BENEFICIARIOS AL 30 NOVIEMBRE DEL 2017" (anexo al informe mensual), existen 366 capacitados en calidad de aprobados y 9 en calidad de desaprobados.





Ítem	Descripción
Elaboración de planes	318 beneficiarios culminan sus planes de negocio satisfactoriamente, e inscritos a la primera etapa del concurso de planes
Evaluación de planes	313 beneficiarios con planes de negocio y mejora evaluados para participar en la primera etapa del concurso de capital semilla
Concurso de planes – primera etapa	245 beneficiarios participan en la primera etapa del concurso
Selección de beneficiarios - primera etapa	60 beneficiarios seleccionados para pasar a la segunda etapa del concurso
Concurso de planes – segunda etapa	52 beneficiarios participan de la segunda etapa del concurso
Acceso a capital semilla	23 beneficiarios con planes de negocios ganadores de capital semilla de 5, 700 soles
Asistencia técnica para la implementación de planes	23 beneficiarios ganadores que reciben acompañamiento en la implementación de sus planes de negocio.
	292 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
Articulación comercial	6 pasantía regional y nacional a negocios similares al de los emprendedores
	4 participación y organización en eventos de articulación comercial local, regional y nacional

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

Elaboración: INTERSOCIAL.

1.1. Período de vida del proyecto.

De acuerdo a lo establecido en el convenio de financiamiento del proyecto, firmado entre FONDOEMPLEO con la IE, la fecha prevista para dar inicio al Proyecto, fue el 01 de junio de 2016, siendo 18 meses destinados a la ejecución del proyecto. La fecha de término programada, fue el 30 de noviembre del 2017.



Conforme al informe de supervisión del Primer entregable, en el ÍTEM dificultades, se manifiesta un retraso en la ejecución del presupuesto, tanto del aporte de FE, como el de la contrapartida de la IE, debido a la demora en la conformidad de los servicios de consultoría. A pesar de ellos, se ha respetado la fecha de culminación del Proyecto, finalizando con la entrega del informe final el 15 de diciembre de 2017.

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

	Programado	Ejecutado
Fecha de inicio	01 de junio de 2016	01 de junio de 2016
Fecha de término	30 de noviembre del 2017	30 de noviembre del 2017
Duración en meses	18 meses	18 meses

Fuente: Informes de supervisión

1.2. Fase de convocatoria y selección de beneficiarios.

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 se ha realizado en dos (2) fases:



- Promoción y convocatoria

En esta etapa, se realizaron primeramente coordinaciones con los municipios distritales 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

La promoción y convocatoria, se desarrolló a través de medios de difusión y materiales tales como: difusiones radiales (spot), cuñas radiales, entrevistas televisivas y radiales, Charlas y oficina a puerta abierta. El medio más efectivo en esta etapa fue la radio porque tiene mayor alcance; es así que Radio Color fue un aliado estratégico en el tema de comunicación.

- 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: población sujeta entre 18 y 45 años; con residencia o ubicación del negocio en los distritos de intervención; con idea de negocio o negocio en marcha en los rubros (Comercio textil y artesanía, Alojamiento rurales, Restaurantes – cafetín – kioskos, Bodegas - souvenirs y Guiados locale), todas vinculados a la actividad turística.

Debido a que las metas no eran cubiertas inicialmente, también se realizó la inscripción de los rubros de carpintería, crianza de cuyes y vidriería, lo cual fue sustentado por el nivel de interés de los beneficiarios de estos negocios³.



Para la selección de los beneficiarios/as, se ha establecido una etapa de inscripción basada en 4 herramientas fundamentales: i) ficha de inscripción, una para los postulantes con idea de negocio y la otra para los postulantes con negocios propios en marcha, ii) ficha de trayectoria emprendedora, iii) test emprendedor, iv) Ficha de verificación domiciliaria; llegando a seleccionarse 375 personas, 145 varones y 230 mujeres.

Durante todo el proceso de convocatoria y selección de beneficiarios, se dio total amplitud a mujeres y varones, desde la IE se tuvo el lema “capacita a una mujer, capacita a una familia”. Los beneficiarios/as seleccionados en su totalidad pertenecen a los cinco (5) distritos de intervención (Calca, Pisac, Coya, Lamay y Taray).

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

De acuerdo al documento del proyecto C15-17, la implementación del curso de capacitación estuvo a cargo de la IE, quien tuvo la responsabilidad de la contratación de capacitadores/as y asesores/as

³ Según información del documento “relación de beneficiarios al 30 de noviembre de 2017” (anexo 6) y entrevistas a la Jefa de proyectos. Sin embargo, no se identifica evidencias documentales en la que dicho cambio haya sido consensuado con Fondoempleo



para los distintos módulos de capacitación. Se tuvo 3 módulos de capacitación en: Módulo I: Capacitación para el desarrollo de competencias blandas (20 horas). Módulo II: Capacitación para el desarrollo de competencias específicas (25 horas) y Módulo III: Capacitación y asistencia técnica para la elaboración de los Planes de Negocio o Planes de Mejora (20 horas).

Las capacitaciones se desarrollaron empleando la metodología CEFE (Competencia como Base de la Economía a través de la Formación Emprendedora), que está básicamente orientada a la acción y a los métodos de aprendizaje por experiencias entre aquellos con ideas de negocio y negocios en marcha.

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 son los mismos para aquellas con ideas de negocio y negocios en marcha, tal como se muestra, solo en el módulo 3 parte del contenido temático, se diferencia de acuerdo a si es PN o PM. Respecto a la duración de cada módulo, el primero tuvo una duración de 20 horas, el módulo 2 de 25 horas, y el tercer módulo de 20 horas. Adicionalmente se tuvo 1,875 horas de asistencia técnica individualizada para la formulación y elaboración de PN/PM⁴

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

Unidad temática	Grupo de Ideas de Negocios (Horas)	Grupo de Negocios en Marcha (Horas)
Módulo 1: Competencias blandas (capacitación para el desarrollo de competencias blandas)	20	20
Características emprendedoras	4	4
Perfil del emprendedor	4	4
Riesgo y oportunidades	4	4
Comunicación y trabajo en equipo	4	4
Proyecto de vida emprendedora	4	4
Módulo 2: Competencias específicas (capacitación en gerencia de negocios)	25	25
Análisis y selección de idea de negocio o mejora	5.5	5.5
Análisis FODA del negocio	2.5	2.5
Planificación estratégica de un PN/PM	3	3
Variables del marketing	3	3
Investigación de mercado	8	8
Formalización de una empresa	3	3
Módulo 3: Capacitación y asistencia técnica para la elaboración de PN/PM	20	20
Producción y plan de inversión inicial	3	3
Proceso productivo y estructura de costos	3	3
Costo de un producto o servicio	3	3
Punto de equilibrio	3	3
Flujo de caja	3	3



⁴ Fuente: Relación de beneficiarios al "30 de noviembre de 2017" (anexo 6)



Unidad temática	Grupo de Ideas de Negocios (Horas)	Grupo de Negocios en Marcha (Horas)
Estudio de mercado (Plan de Negocio)	1	-
Gestión estratégica y producción I (Plan de Negocio)	1	-
Gestión estratégica y producción II (Plan de Negocio)	1	-
Estudio económico I (Plan de Negocio)	1	-
Estudio económico II (Plan de Negocio)	1	-
Estudio de mercado (Plan de Mejora)	-	1
Gestión estratégica y producción I (Plan de Mejora)	-	0.5
Gestión estratégica y producción II (Plan de Mejora)	-	0.5
Estudio económico I (Plan de Mejora)	-	1.5
Estudio económico II (Plan de Mejora)	-	1.5

Fuente: Documento del Proyecto.

Para el desarrollo de las capacitaciones se distribuyó a los participantes en grupos. En un primer momento se tuvo 19 grupos entre 10 y 7 integrantes. Estos fueron reasignados por distritos o por ámbitos cercanos organizándose finalmente 14 grupos que iniciaron en distintas fechas; en el orden de los módulos se acomodó a la disponibilidad del capacitador y a la disponibilidad del emprendedor/as. Las capacitaciones se realizaron en ambientes facilitados por los municipios locales y comunidades campesinas del ámbito 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 Cusco.

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

Durante el proceso de implementación del proyecto, se vinculó a los diferentes actores locales principalmente en el proceso de convocatoria de beneficiarios/as y la gestión de apoyos logísticos; tales como la solicitud a los municipios locales, de ambiente para la difusión y capacitación; así mismo, se desarrollaron invitaciones a profesionales de entidades públicas y privadas para su participación en calidad de jurados en el concurso de PN y PM. 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 Pisac, Taray, Lamay, Coya y Calca, 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 convocatoria, prestación de ambientes para la capacitación, participación como jurado evaluador en los concursos y coordinaciones para la participación en ferias locales, a través de las Gerencias de Desarrollo Económico Local.
- **Medios de Comunicación:** Se contó con el apoyo de radios locales, 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: Cámara de Comercio de Calca, Ministerio de la Producción, Ministerio de Agricultura.
- **Articulación Comercial:** Por la experiencia de trabajo de la IE, se ha logrado establecer actividades comerciales con diferentes organizaciones y empresa entre las cuales tenemos a la Asociación de Comerciales del Mercado de productores San José de Urco y Asociación de Apicultores de Calca, con quienes se ha articulado comercialmente para el desarrollo de ferias con la participación de los beneficiarios/as del proyecto; así mismo se ha logrado articular con la Asociación Tierra de los Yachaq, para conseguir pasajeros para los hospedajes rurales de los beneficiarios/as del proyecto.





2. ESTUDIO DE EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO.

2.1. Objetivos del Estudio

2.1.1. Objetivo General.

Evaluar la intervención del proyecto “PROMOCIÓN Y FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES PARA EL EMPRENDIMIENTO - TURISMO – CALCA/CUSCO”, al final de su proceso de ejecución.

2.1.2. Objetivos Específicos.

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.

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.

Extraer las lecciones aprendidas, los factores facilitadores y limitantes que enfrentó el proyecto en su ejecución.

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 implementada 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 Calca, Lamay, Coya, Pisac y Taray) y representante de la Cámara de Comercio de Calca. Complementariamente, se realizó la revisión de fuentes de información secundaria del Proyecto.

El trabajo de campo, se implementó durante tres semanas, del 14 al 29 de diciembre 2017. 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 14 al 27 de diciembre de 2017 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 seguida para la implementación del cálculo de indicadores cuantitativos sigue el enfoque de muestras panel para la implementación de las encuestas al inicio y al final del proyecto⁵. Teniendo ese marco, la muestra aplicada en el proceso de evaluación 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.	375
Tamaño muestral estimado			190
Porcentaje de pérdidas esperadas (durante el proceso de evaluación)			10%
Tamaño muestral ajustado			209

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 213 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. Sin embargo, esto no fue posible con todos los encuestados en la línea de base, debido a que algunos de ellos cambiaron de domicilios y de número de celular.

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 la coordinadora del proyecto quien facilitó algunos datos de beneficiarios y datos de contacto del equipo técnico y asesores.

La aplicación de las encuestas ha requerido, duplicar 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 encuestadoras logró completar un total de 195 encuestas válidas entre el periodo que va del 15 al 29 de diciembre de 2017, cifra

⁵ 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.





ligeramente mayor a los 190 encuestados requeridos para mantener los parámetros de error y nivel de confianza de la muestra programada.

La presentación de resultados se realiza extrapolando las cifras de los reportes al total de beneficiarios meta del Proyecto, 375 participantes. Para ello se utiliza dos factores de expansión:

- Para beneficiarios con ideas de negocio : 1,666666667⁶.
- Para beneficiarios con negocios en marcha : 2,500000000⁷.

2.2.1.2. Sobre el trabajo de campo

a. *Actividades preparatorias: Selección de encuestadores.*

Para 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 Cusco; 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, comunicación) o empresariales (administración, contabilidad).
- Con alguna experiencia previa en aplicación de encuestas.
- Con residencia en la ciudad donde se realiza el estudio.
- Con disponibilidad para realizar trabajo de campo.



Posteriormente, con la revisión de C.V., se seleccionaron cuatro personas que cumplieran con el perfil requerido, con lo cual se conformó un equipo de 4 encuestadoras.

CUADRO 2.2: RELACIÓN DE ENCUESTADORAS PARTICIPANTES DEL TRABAJO DE CAMPO

N°	Nombres y apellidos	DNI	Procedencia	Formación
1	Jennifer Cynthia Ordoñez Huarhua	47368421	Cusco	Bachiller en Ciencias de la Comunicación
2	Mirtha Irco Vilca	23953894	Cusco	Licenciada en Antropología
3	Margot Virginia Lopinta Quispe	48395123	Cusco	Bachiller en Antropología
4	Katty Carmela Huamán Mendoza	46640308	Cusco	Bachiller en Antropología

Fuente: Curriculum Vitae del equipo encuestador.

Elaboración: INTERSOCIAL.

⁶ Resulta de dividir los 225 beneficiarios meta entre los 135 entrevistados.

⁷ Resulta de dividir los 150 beneficiarios meta entre los 60 entrevistados.



b. Actividades preparatorias: Capacitación a encuestadores.

Entre los días 14 al 15 de diciembre, se realizó la capacitación del equipo de encuestadoras, bajo la responsabilidad del Ing. David Cristhian Zorrilla Mejía (como responsable de la capacitación en el manejo del cuestionario de encuesta).

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 aplicación de la encuesta.





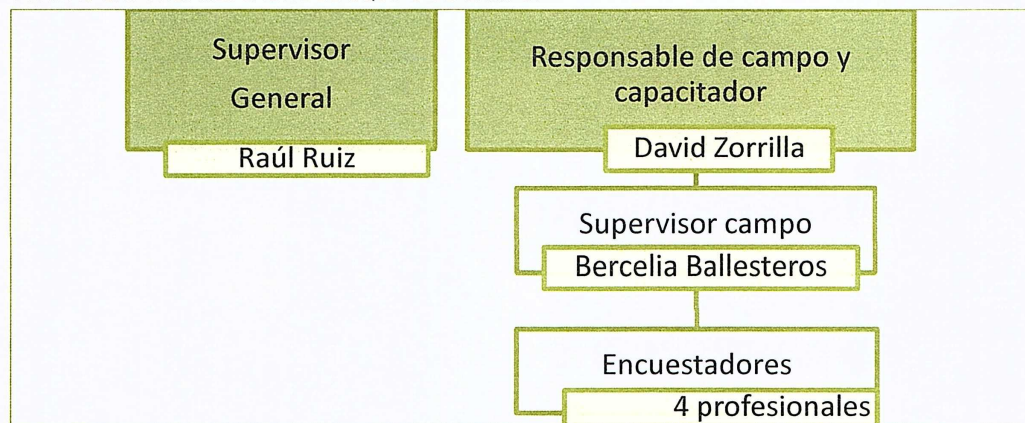
Características	Descripción
Módulo IV. Aplicación de prueba del cuestionario FSEL-L3	Aplicación de cuestionario FSEL-L3 entre encuestadores Revisión de encuestas aplicadas. Identificación y discusión de errores en la aplicación.

Fuente: Producto 3: Plan de trabajo de la evaluación del Proyecto C15-16.
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 15 de diciembre al 29 de diciembre del 2017, obteniendo un total 195 encuestas válidas, las mismas que fueron debidamente revisadas por el supervisor de campo y como resultado de ello se realizaron la sistematización de las mismas.



CUADRO 2.5: RECUESTO DE ENCUESTAS APLICADAS SEGÚN DISTRITO.

Distritos	Mujer	Hombre	Total
CALCA	21	15	36
LAMAY	39	28	67
COYA	7	2	9
PISAC	46	33	79
TARAY	3	1	4
Total general	116	79	195

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

2.2.1.3. Periodo de referencia del cuestionario.

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



En los casos donde se pregunta sobre una situación (por ejemplo, condición de actividad), el momento de referencia es la semana previa a la fecha de la encuesta (Por ejemplo, si se encuestó el 15 de diciembre, entonces se consulta sobre la semana del 4 al 10 de diciembre de 2017).

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

Considerando que las encuestas se realizaron del 15 al 29 de diciembre del 2017, los periodos de referencia que se emplearán son la semana del 18 al 24 de diciembre de 2017 y el periodo de diciembre de 2016 a noviembre de 2017.

2.2.2. Entrevistas en profundidad.

Como herramienta complementaria a la encuesta, se aplicaron entrevistas en profundidad a los actores involucrados en el proceso de implementación del Proyecto. Como resultado, se realizaron 2 entrevistas al equipo técnico del Proyecto (jefe del proyecto y especialista en emprendimiento), 2 consultores (asesor y capacitador), 5 actores locales (representante de las municipalidades distritales del ámbito del proyecto), 1 representante de gremios empresariales (Cámara de Comercio de Calca) y 4 entrevistas a beneficiarias/os del proyecto.

CUADRO 2.6: RELACIÓN DE ENTREVISTAS REALIZADAS.

Actor	Entrevistado	Cargo	Fecha de entrevista
Equipo técnico del Proyecto	Carmen Bardales Rojas	Jefe de Proyecto	14/12/2017
	Jennet Loayza Pompilla	Especialista en emprendimiento	21/12/2017
Capacitadores	Jesús Blanco Velazco	Consultor	23/12/2017
Asesores/as	Gedeón Rivera	Consultor	20/12/2017
Aliados	Ing. Alejandro Quispe Quispe	Sub Gerente de Desarrollo Económico - Municipalidad Provincial de Calca	20/12/2017
	Judith Cano Quinto	Responsable de la Oficina de Turismo - Encargatura de la Sub Gerencia de Desarrollo Turístico, Agropecuario y Comercial- Municipalidad Provincial de Pisac	26/12/2017
	Marco Antonio Quenta Escalante	Sub Gerente de Desarrollo Económico - Municipalidad de Taray	21/12/2017
	Rene Ascue Muñiz	Sub Gerente de Desarrollo Económico - Municipalidad de Lamay	22/12/2017
	Caterine Gutiérrez Pérez	Encargada de la Sub Gerencia de Desarrollo Económico de Coya	23/12/2017
Gremio Empresarial	Jaime Núñez de Prado Salinas	Representante de la Cámara de Comercio de Calca	27/12/2017
Beneficiarios/as	Ángela Ccama Samata	Beneficiario	16/12/2017
	Higidio Sutaraura Tillc	Beneficiario	20/12/2017
	Florencio Tillca Guerra	Beneficiario	26/12/2017
	Carmela Quispe Aguilar	Beneficiario	27/12/2017

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

Elaboración: INTERSOCIAL.





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

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 principales 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).
- Matriz de árbol de productos, instrumentos internos de las Unidad de Gestión de proyectos de FONDOEMPLEO
- Estudio de base del Proyecto.
- Informes técnicos mensuales.
- Informe de supervisión
- Informe final del proyecto.
- Información estadística del INEI.

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 1 de junio de 2016 al 30 noviembre de 2017.





3. RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

3.1. Características básicas de los beneficiarios(as).

Se tiene como población beneficiaria del proyecto, 375 participantes, de los cuales 145 son varones y 230 mujeres, observándose una predominancia de mujeres. Respecto a la distribución por edad, el mayor grupo lo conforman los beneficiarios que se encuentran en el rango de edad entre 30 a 45 años con un 67.1%; seguido de los jóvenes en el rango de 18 a 24 años que alcanzan el 14,2%. Así mismo, el 29,5% 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 33 años.

CUADRO 3.1: REGIÓN CUSCO. EVALUACIÓN FINAL: INDICADORES PERSONALES DE LOS BENEFICIARIOS, A OCTUBRE DE 2016.

(NÚMERO Y PORCENTAJE)

Indicador	Nº	%
Sexo		
Mujeres	230	61,5
Hombre	145	38,5
Total (%)	375	100,0
Edad (Promedio) ^{1/}		
Promedio (Desviación estándar)	33 (7,4)	
Rangos de edades (años)		
Menores de 18 años	8	2,0
18-24	53	14,2
25-29	46	12,2
30 a 45	252	67,1
46 a más	17	4,5
Total (%)	375	100,0
Lengua materna		
Beneficiarios cuya lengua materna es diferente al castellano	111	29,5

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

Fuente: Estudio de base del Proyecto C15-17, Cuadro 6.7.

Elaboración: INTERSOCIAL.



El nivel educativo de los beneficiarios puede considerarse como medio-alto, pues el 33.2% de participantes cuentan educación superior completa o incompleta, el 35.6% cuenta con educación secundaria completa o incompleta y el 1.3% cuenta con formación ocupacional (CEDPRO).

Analizando la importancia de grupos por nivel educativo, vemos que los conformados por beneficiarios con secundaria completa (25,4%), con estudios no universitarios completos (18,8%) y con primaria incompleta (15,4%) son los más grandes.

CUADRO 3.2: REGIÓN CUSCO. EVALUACIÓN FINAL: NIVEL EDUCATIVO DE LOS BENEFICIARIOS, A OCTUBRE DE 2016.

(NÚMERO Y PORCENTAJE)

Nivel de educación	Nº	%
Sin nivel /Inicial	8	2,0
Primaria Incompleta	58	15,4
Primaria Completa	47	12,5
Secundaria Incompleta	38	10,2
Secundaria Completa	95	25,4
Opción Ocupacional (CEDPRO) completa	5	1,3



Nivel de educación	Nº	%
Superior No Universitaria Incompleta	14	3,6
Superior No Universitaria Completa	71	18,8
Superior Universitaria Incompleta	19	5,1
Superior Universitaria Completa	21	5,7
Total	375	100,0

Fuente: Estudio de base del Proyecto C15-17, Cuadro 6.9.

Elaboración: INTERSOCIAL

3.1.1. Preparación para el trabajo

Durante el periodo de ejecución del Proyecto, los beneficiarios han incrementado su participación en cursos cortos de formación distintos y en paralelo a las sesiones de capacitación del Proyecto, pasando de un 7.4% antes del Proyecto a un 18,7% al término del mismo. Los cursos realizados durante el Proyecto, han sido principalmente los vinculados a hostelería y turismo (40,5%); Industria y construcción (15,5%); Negocios, administración y comercio (13,1%), otros 30.9%.

CUADRO 3.3: REGIÓN CUSCO. EVALUACIÓN FINAL: INDICADORES EDUCATIVOS DE BENEFICIARIOS, A DICIEMBRE DE 2017. (NÚMERO Y PORCENTAJE)

Beneficiarios con estudios de corta duración	Línea de Base		Evaluación Final	
	Nº	%	Nº	%
Jóvenes que realizaron cursos de corta duración en los últimos años				
% de jóvenes que realizó cursos	28	7,4	70	18,7%
Relación de cursos que llevaron				
Negocios, administración y comercio	8	27,3	9	13,1%
Artesanía y manualidades	2	8,5		
Industria y construcción	4	13,9	11	15,5%
Textil y confección	2	8,5		
Actividades agropecuarias y conexas	8	27,9	7	9,5%
Otros	4	13,9	8	11,9%
Computación e informática			3	4,8%
Estética personal			2	2,4%
Hostelería y turismo			28	40,5%
Mecánica y motores			2	2,4%
Total	28	100,0	70	100,0%

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

Elaboración: INTERSOCIAL.



3.1.2. Condición de actividad de los beneficiarios/as.

Se observa que, durante el periodo de intervención del proyecto, las condiciones de actividad de los beneficiarios/as ha tenido una mejora de 8.7% en la tasa de ocupación, respecto a la Línea de Base, pasaron de 89,5% a un 98,2%; en consecuencia, el grupo de inactivos ha disminuido en la etapa final del proyecto, teniendo solamente un 0,9% en comparación con la Línea de Base de 4,0%.

Esta mejora ha sido más representativa en el caso de las mujeres que pasaron de una tasa de ocupación de 86,2% a 97,8%.

Analizando 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 educación superior no universitaria cuya tasa de ocupación mejora en 15,8%, pasando de un



82,1% a 97,9%; frente a una mejora de 5,5% en el grupo de beneficiarios con secundaria y 5,6% en aquellos con primaria.

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

Condición de actividad	Línea de Base		Evaluación Final	
	Nº	%	Nº	%
Total jóvenes				
Ocupado	336	89,5	368	98,2%
Desocupado	24	6,5	3	0,9%
Inactivo	15	4,0	3	0,9%
Total	375	100,0	375	100,0%
Ocupados por sexo				
Mujeres ocupadas	199	86,2	219	97,8%
Hombres ocupados	137	94,8	149	98,9%
Ocupados por rangos de edad				
Menores de 18 ocupados	5	60,0	8	100,0%
De 18 a 24 ocupados	40	74,4	43	92,7%
De 25 a 29 ocupados	44	96,7	48	100,0%
De 30 a 45 ocupados	232	92,2	251	98,7%
De 46 a más ocupados	15	91,0	18	100,0%
Ocupados por nivel educativo				
Ninguno	5	60,0	8	100,0%
Primaria	97	92,8	104	98,4%
Secundaria	123	92,1	135	97,6%
Opción ocupacional (CETPRO)				
Superior no universitaria	5	100,0	5	100,0%
Superior Universitaria	69	82,1	78	97,9%
	38	92,6	38	100,0%

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

Elaboración: INTERSOCIAL.



3.1.3. Caracterización de negocios⁸.

3.1.3.1. Tenencia de negocio

En cuanto a la presencia de negocios en funcionamiento, se observa una mejora sustancial al término del Proyecto.

Según la encuesta aplicada, al final del proyecto se cuenta con un 66% (248) de beneficiarios que tienen un negocio en funcionamiento (ya sea mejorado o creado con apoyo del Proyecto), cifra superior en un 26% a lo observado en la línea de base donde existía un 40% de beneficiarios con negocios en funcionamiento o en marcha.

⁸ 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:

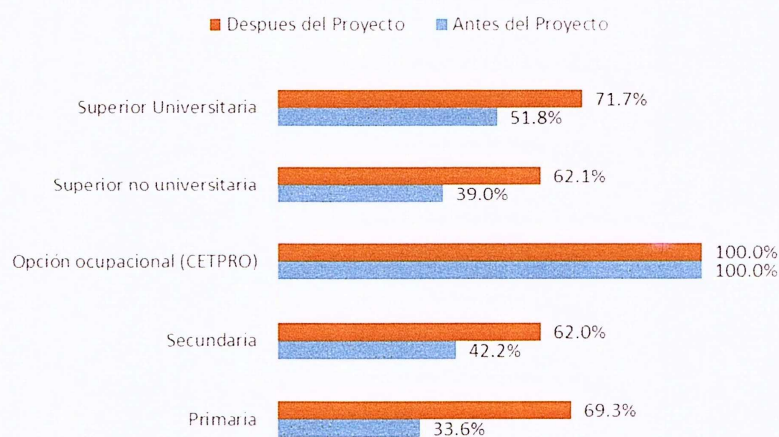
- Beneficiarios con Ideas de Negocios que hayan implementado un negocio durante o después del Proyecto.
- Beneficiarios con Negocios en Marcha que mantienen su negocio con el que ingresaron al Proyecto.
- Beneficiarios con Negocios en Marcha que cambiaron de negocio con el que ingresaron al Proyecto.



Segmentando la población según su nivel educativo, vemos que la mejora identificada se presenta en cada uno de los niveles en los que se observa un incremento del porcentaje de negocios en funcionamiento. Entre los grupos destaca aquellos con educación primaria, quienes presentan un mayor incremento de negocios.

Los beneficiarios/as que no han accedido a educación superior, presentan un mayor nivel de interés para emprender un negocio o para fortalecer los ya existentes, adquiriendo conocimientos y habilidades empresariales, como los que ha brindado el proyecto.

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



Nota 1: Porcentaje de personas con negocios en funcionamiento al interior de cada grupo. Las cifras no suman 100%.

Nota 2: Cifra en paréntesis corresponde al número de personas con negocios en funcionamiento al interior de cada grupo.

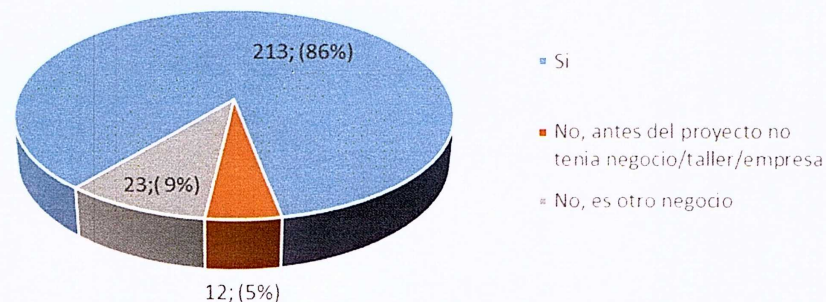
Fuente: Ficha Socio Económica y de Emprendimiento, Dic. 2016 - Dic. 2017.

Elaboración: INTERSOCIAL.



Según los beneficiarios encuestados, el 86% (213) de los negocios en funcionamiento ya existían al inicio del Proyecto, mientras que un 5% (12) corresponde a negocios que han cambiado de giro de negocio y un 9% corresponde a negocios creados por personas que antes no lo tenían.

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



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

Elaboración: INTERSOCIAL.



Según lo anterior y con la información proporcionada por los beneficiarios, el 13,8% (35) de los negocios en funcionamiento han sido creados durante y después del proyecto:

- (i) 4,7% (12) ingresó como beneficiario con idea de negocio y pudo implementarlo en el transcurso del Proyecto,
- (ii) 9,1% (23) de beneficiarios/as ingreso con negocio en marcha pero luego cambio de giro de negocio por motivos de rentabilidad, clientes o nuevos mercados.

Por otro lado, también afirman que el 86% (213) de los negocios en funcionamiento ya existían al inicio del Proyecto. Esta información revelaría que al inicio del Proyecto existieron 63 negocios adicionales a los esperados (equivalente a 150 beneficiarios con negocios en Marcha); al respecto, la jefa de proyecto indicó que había negocios muy precarios que inicialmente se asumieron que no existían y los emprendedores se tipificaron como ideas de negocios y así fueron encuestados en el estudio de base⁹.

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

Indicador	Evaluación Final
Antes del Proyecto	213
Durante el Proyecto	12
Después del Proyecto	23
Total de negocios	248

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

Elaboración: INTERSOCIAL



3.1.3.2. Giro, antigüedad y propiedad de los negocios.

En la data inicial del proyecto se identificaron 5 giros de negocio (Comercio textil y artesanía, Alojamiento rurales, Restaurantes – cafetín – kioskos, Bodegas - souvenirs y Guiados locales); sin embargo, por demanda de los participantes se incorporaron otros giros de negocio tales como: crianza de Cuy, carpintería y producción de miel, hongos, fresas.

De acuerdo a la evaluación final, los grandes giros de negocio promovidos por el proyecto fueron: Hoteles y restaurantes (30,6%), Industrias manufactureras (24,2%) y Comercio al por mayor y al por menor (20.2%). Tal como se muestra en el cuadro, la dinámica presentada en el sector Hoteles y restaurantes, ha sido la más representativa pasando de 17 negocio al inicio del proyecto, a 76 negocio al término del proyecto.

En su mayoría los negocios son conducidos por los mismos beneficiarios/as, teniendo en promedio el 63.3% de negocios un rango de antigüedad mayor a 24 meses. Sobre este punto, se sabe que solo el 5,4% de negocios se creó en los últimos seis meses. Así mismo, se observa el 70,7% de negocios es de propiedad de los beneficiarios/as, a diferencia de la información brindada antes del Proyecto

⁹ Adicionalmente, se presume que con las capacitaciones los propios beneficiarios hayan reconocido posteriormente que lo que tenían de manera precaria era también un negocio y, así, lo hayan declarado en la encuesta de salida.



donde existía un 75,0% en esta modalidad; esta situación se explica en que algunos beneficiarios han optado por generar alianzas para el fortalecimiento o creación de su negocio.

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

Indicador	Línea de Base		Evaluación Final	
	Nº	%	Nº	%
Giro del negocio				
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	57	1,6	27	10,8
Industrias manufactureras	47	28,1	60	24,2
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres do	30	18,8	50	20,2
Hoteles y restaurantes	17	45,3	76	30,6
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	10	1,6	12	4,7
Otras actividades de servicios comunitarios sociales y personales	0	4,7	22	8,8
Transporte, almacenamiento y comunicaciones			2	0,7
Total de beneficiarios con negocios	150	100,0	248	100,0
Años de antigüedad del negocio (Promedio) 1/				
Meses	31,2 (27,2)		49,2 (55,4)	
Rangos de años de antigüedad del negocio				
Hasta 6 meses	12	7,8	13	5,4
De 7 a 12 meses	14	9,4	12	4,7
De 13 a 24 meses	49	32,8	66	26,6
Mayor de 24 meses 2/	75	50,0	157	63,3
Total (%)	150	100,0	247	100,0
Propiedad del negocio. 3/				
Soy el único dueño	113	75,0	24	70,7
Tengo socios familiares	35	23,4	10	29,3
Tengo socios que no son familiares	2	1,6	0	0,0
Soy solamente socio	0	0,0	0	0,0
Total	150	100,0	34	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 indican 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, Dic. 2016 - Dic. 2017.

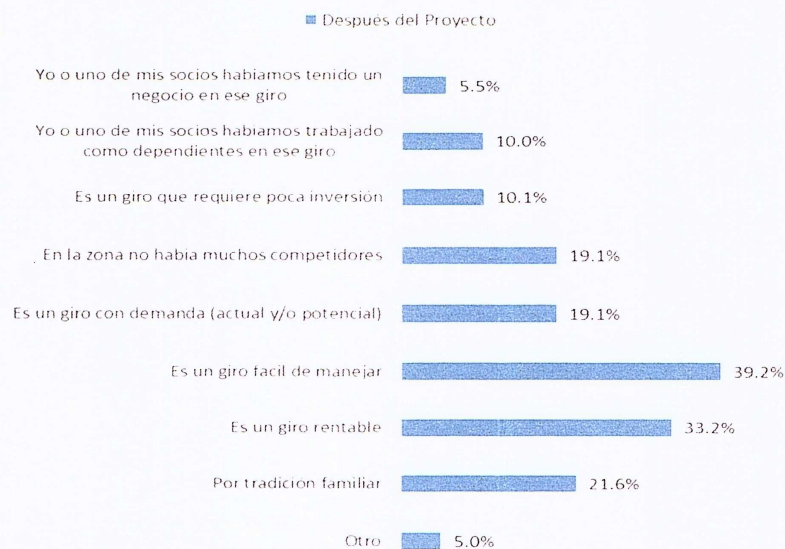
Elaboración: INTERSOCIAL.



La principal motivación de los beneficiarios para decidir el giro de negocio fue el fácil manejo (39,2%); así mismo el 33.2% de beneficiarios/as manifiestan que su principal motivación es la rentabilidad del giro de negocio, además es relevante la elección por tradición familiar (21.6%). De acuerdo a esta información 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 CUSCO. EVALUACIÓN FINAL: MOTIVOS POR LOS CUAL DECIDIÓ EL GIRO DE NEGOCIO, A DICIEMBRE DE 2017. (PORCENTAJE)



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

3.1.3.3. Gestión de los negocios.

Se observa que el nivel de formalidad de los negocios ha disminuido respecto a la información presentada en la línea de base, ahora solo el 33,0% tiene RUC frente al 62,2% al inicio del Proyecto. Esta situación responde a dos situaciones, (i) la primera de ellas tiene que ver con la presencia de un mayor número de negocios lo cual hace que el universo de comparación sea más grande, y (ii) existen beneficiarios que han abandonado sus giros de negocio iniciales para iniciar otros negocios diferentes los cual pueden no haber sido formalizados al momento de la evaluación.

Asimismo, en otros aspectos de formalidad como la tenencia de licencia de funcionamiento se ha mantenido constante y la declaración ante la SUNAT, presenta alguna mejora.

La gestión interna presenta una ligera mejora. Se observa que ahora un 11,1% y 9.1% de negocios cuenta con correos electrónicos y pagina web, respectivamente. El 100% de los negocios formalizados emiten boletas de venta. Según los capacitadores, esta mejora sería atribuible a las capacitaciones recibidas por el proyecto, pues en las sesiones implementadas se han incluido temas de formalización y gestión interna; esto estaría corroborado por el 59,8% de beneficiarios que indican que el Proyecto ha contribuido a la mejora de sus capacidades para gestionar un negocio.

Respecto a la ubicación del negocio, la situación se mantiene similar al inicio del Proyecto, el 55,9% funcionan en talleres o locales dentro de la vivienda, el 23,6% funciona en locales independientes a la vivienda y el 9.8% funciona en un puesto fijo/improvisado en mercado de abastos.



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

Indicador	Línea de Base		Evaluación Final	
	Nº	%	Nº	%
Razón Social del Negocio. 1/.				
RUC	101	67,2	82	33,0
Minuta de Constitución	5	3,1	9	3,7
Inscripción en SUNARP	9	6,3	16	6,4
Libros contables	5	3,1	7	2,7
Planilla de personal	0	0,0	7	2,7
Licencia de funcionamiento	30	20,3	51	20,5
Declaración Anual ante SUNAT	5	3,1	39	15,8
Inscripción en REMYPE	2	1,6	3	1,0
Cuenta bancaria	9	6,3	13	5,4
Cuenta de correo electrónico	14	9,4	28	11,1
Página web	7	4,7	23	9,1
Total de beneficiarios/as con negocios	150	100,0	248	100,0
-Lugar de operación del negocio				
Taller o local comercial dentro de la vivienda	84	56,3	138	55,9%
Local en un establecimiento diferente a la vivienda	35	23,4	58	23,6%
En la vía pública, sin puesto fijo	12	7,8	20	8,1%
En la vía pública, puesto fijo	7	4,7	2	0,7%
Puesto fijo/improvisado en mercado de abastos	9	6,3	24	9,8%
Otro	2	1,6	5	2,0%
Total de beneficiarios/as con negocios	150	100,0	248	100,0%
Beneficiarios con negocio que emite boletas				
Sí, siempre	38	37,2	24	29,6
Sólo cuando el cliente lo pedía	56	55,8	58	70,4
Nunca	7	7,0	0	0,0
Total de beneficiarios/as con negocios que tienen RUC	101	100,0	82	100,0

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

1/ Respuesta Múltiple

Elaboración: INTERSOCIAL



Se observa una mejora significativa en el manejo de instrumentos de gestión, el 72.4% de los beneficiarios realizan siempre o a veces el control de sus ingresos y ventas, a comparación de 51.6% de beneficiarios en el inicio del proyecto. Esta práctica se asocia al nivel de utilidad que tengan estas herramientas de gestión; en tal sentido, se muestra que para el 72.6% la utilidad radica en el saber la ganancia del negocio y el 15.8% para saber cuánto ingresa al negocio.

En el control de los egresos también se presentan mejoras; el 46.5% de beneficiarios manifiesta registrar siempre sus egresos, en comparación al 14.1% antes del proyecto. Y la forma de registrar sus cuentas es en cuaderno de apuntes, folders (83,7) y en un registro formal como los libros contables, solo el 2,0% lo realiza.

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

	Línea de Base		Evaluación Final	
	Nº	%	Nº	%
Control de tus ingresos o ventas				
Sí, siempre	26	17,2	117	47,1
Sólo a veces	52	34,4	63	25,3
No, nunca	73	48,4	68	27,6
Total	150	100,0	248	100,0
Utilidad de registro de ventas				
No registraba las ventas	5	6,1	3	1,4
Para saber cuánto ingresaba a mi negocio	30	39,4	28	15,8
Para saber la ganancia de mi negocio	28	36,4	130	72,6
Tenía un control, pero no lo usaba	9	12,1	2	0,9
Otro (calcular ingresos y ganancias)	5	6,1	17	9,3
Total	77	100,0	179	100,0
Control de tus egresos o compras				
Sí, siempre	21	14,1	115	46,5
Sólo a veces	56	37,5	48	19,5
No, nunca	73	48,4	84	34,0
Total	150	100,0	248	100,0
Forma de los registros				
En apuntes sueltos	30	36,1	13	7,7
En un cuaderno, folder, similar	45	52,8	137	83,7
En libros contables	2	2,8	3	2,0
Otro	7	8,3	11	6,6
Total	84	100,0	163	100,0

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

Elaboración: INTERSOCIAL



3.1.3.4. Ventas y ganancias¹⁰ de los negocios.

Tomando como referencia para el análisis, solo los/las beneficiarios/as con negocios en funcionamiento (150 al inicio del Proyecto y 248 al término del mismo), se observa que el monto promedio mensual de ventas ha disminuido de S/ 4 618,6 a S/ 3 986,2, que de acuerdo a lo manifestado en la línea de base, no refleja necesariamente la realidad de la mayoría de negocios ya que el 50% vende menos de S/.3 108,3 al mes. En cuanto al monto promedio mensual de ganancias, también se observa una reducción de S/. 2 141,0 a S/ 1 485,5.

Esta aparente reducción tiene que ver con el aumento en la presencia de negocios entre los beneficiarios (40% contaban con negocios al inicio del Proyecto y 66% al final del mismo), pues los nuevos negocios cuentan con menores ventas y ganancias¹¹.

La situación anterior se corrobora analizando las ventas y ganancias según tipo de beneficiario. Al respecto, se estima que los negocios creados por los beneficiarios que iniciaron el Proyecto en calidad de "Idea de Negocio" han generado ingresos mensuales promedio equivalente a S/ 2 501,0 y

¹¹ Ello se observa en una mayor desviación estándar en el promedio de ingresos al final del Proyecto.



ganancias promedio a S/. 1 203,0 hacia el final del Proyecto. Mientras que los beneficiarios que ya tenían negocios al inicio del proyecto han subido sus ingresos anuales a un promedio de S/. 5 071,2 y sus ganancias a S/. 2 194,5

CUADRO 3.9: REGIÓN CUSCO. EVALUACIÓN FINAL: INDICADORES ECONÓMICOS DE LOS NEGOCIOS, A DICIEMBRE DE 2017.

Indicador	Unidad de medida	Línea de Base	Evaluación Final
Total beneficiarios			
Promedio de ventas anuales (S./año)			
Monto de venta anual	S./año	55 423,0 (63 374,1)	47834,26 (85536,60)
Promedio de ventas mensuales (S./mes)			
Monto de venta mensual	S./mes	4 618,6 (6 000,0)	3986,19 (7128,05)
Promedio de ganancias anuales (S./año)			
Monto de ganancia anual	S./año	25 692,4 (34 134,8)	17826,24 (26083,18)
Promedio de ganancias mensuales (S./mes)			
Monto de ganancia mensual	S./mes	2 141,0 (2 844,6)	1485,52 (2173,60)
Beneficiario que inicia el proyecto como "Idea de Negocio"			
Promedio de ventas mensuales (S./mes)			
Monto de venta anual	S./año	0,0	2 501,0 (4 361,2)
Promedio de ganancias mensuales (S./mes)			
Monto de ganancia mensual	S./mes	0,0	1 203,0 (2 058,4)
Beneficiario que inicia el proyecto como "Negocio en marcha"			
Promedio de ventas mensuales (S./mes)			
Monto de venta anual	S./año	4 618,6 (6 000,0)	5 071,2 (7 867,1)
Promedio de ganancias mensuales (S./mes)			
Monto de ganancia mensual	S./mes	2 141,0 (2 844,6)	2 194,5 (3 390,7)

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

Elaboración: INTERSOCIAL



3.1.3.5. Trabajadores en los negocios.

En cuanto 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 1.7 puestos, respecto a 2.26 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, 150 al inicio y 248 al término), y (ii) por lo general, los negocios nuevos inician con ninguno o pocos trabajadores empleados.

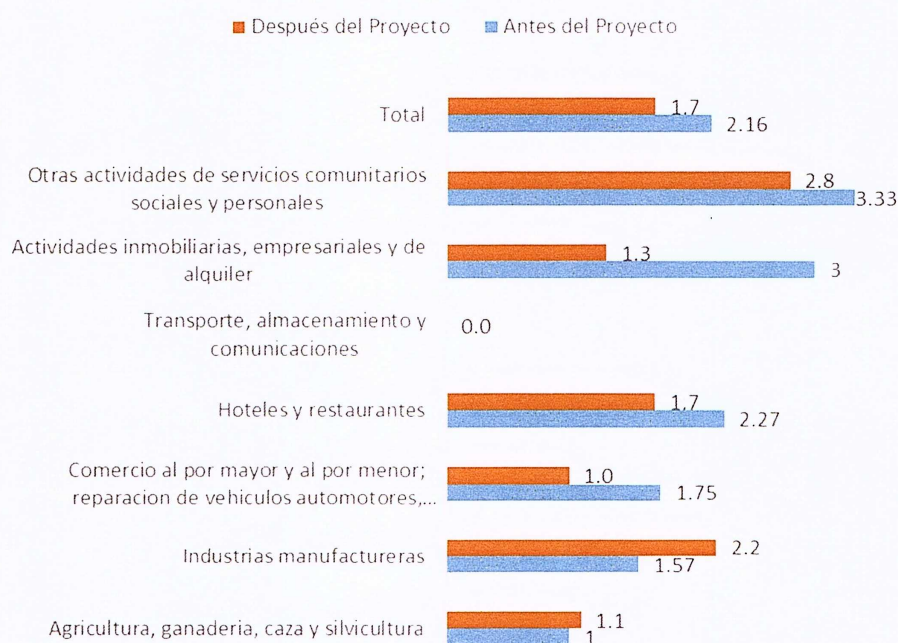
Esta situación se replica en los sectores vinculados a las líneas de negocios promovidas inicialmente por el Proyecto. Así, en el sector Comercio (que abarca las líneas de comercio textil, bodegas-souvenirs), la cantidad promedio de trabajadores empleados desciende de 1.75 al inicio del Proyecto a 1 trabajador al término del Proyecto. De igual manera, ocurre en el sector Hoteles y Restaurantes



(que incluye las líneas de Alojamiento rurales y Restaurantes – cafetín) donde la cantidad de trabajadores desciende de 2.3 a 1.7 trabajadores empleados.

Sin embargo, en los sectores vinculados a las nuevas líneas de negocios incorporadas por el Proyecto la situación cambia. De esta manera, se observa un incremento de trabajadores en el sector de la Industria (que incluye a las líneas de carpintería y producción de miel) que va de 1.5 a 2.2 trabajadores por negocio. Mientras que en el sector agropecuario (vinculado a las líneas de producción de hongos y fresas) la cantidad de trabajadores por negocio se mantiene.

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



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

Elaboración: INTERSOCIAL.

Se observa un incremento de los negocios con trabajadores eventuales de 47 antes del proyecto a 73 al final del proyecto. Con este dato se infiere que el empleo familiar remunerado ha aumentado. En lo que respecta al financiamiento de los negocios, se observa que el 97.3% de los negocios son financiados con recursos propios, solo el 13.5% recurre a fuentes de financiamiento.

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

Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
Contratación de trabajadores		
Negocio con trabajadores	89	118
Promedio de trabajadores	2,2 (1,4)	1,7 (1,5)
Contratación de trabajadores eventuales		
Negocio con trabajadores eventuales	47	73
Promedio de trabajadores eventuales (1/).	1,7 (0,8)	1,7 (1,5)
Contratación de trabajadores permanentes		
Negocio con trabajadores permanentes	80	60
Promedio de trabajadores permanentes (1/).	1,4 (0,8)	1,3 (0,6)



Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
Contratación de trabajadores familiares remunerados		
Negocio con trabajadores familiares remunerados	35	34
Promedio de trabajadores familiares remunerados (1/).	1,4 (0,8)	1,4 (0,6)
Contratación de trabajadores familiares No Remunerados		
Negocio con trabajadores familiares No Remunerados	49	67
Promedio de trabajadores familiares No Remunerados	1,2 (0,4)	1,2 (0,5)
Contratación de trabajadores no familiares		
Negocio con trabajadores no familiares	40	41
Promedio de trabajadores no familiares (1/).	2,1 (1,0)	2,0 (1,8)
Promedio de ventas anuales por trabajador (S./año/trabajador)		
Monto de venta por trabajador	41 050,65	4 6221,18
Forma de financiamiento del negocio.		
Recursos Propios	84,4%	97,3%
Recursos de familiares / amigos	23,4%	8,8%
Préstamo de proveedores	1,6%	0,0%
Préstamo de Clientes		0,0%
Préstamo de Bancos	9,4%	3,0%
Préstamo de Cajas Municipales / Rurales	25,0%	13,5%
Préstamo de ONG		0,0%
Otro (especificar)		0,0%
Total	100,0%	100,0%

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

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

Elaboración: INTERSOCIAL.



3.1.3.6. Vinculación con el mercado de bienes.

El 69,7% de negocios tiene como principales clientes, al Individual, cifra que refleja la importancia de los consumidores individuales a nivel de los negocios promovidos. Sin embargo, se evidencia un aumento de clientes mayoristas y ambulantes en 13.1% y 17.2%, respectivamente. La procedencia de los clientes se concentra en el distrito de ubicación del negocio, representando el 47.1%, y un 39,1% procede de la provincia. Este panorama muestra que los emprendimientos promovidos están contribuyendo a dinamizar la economía atendiendo la demanda local.

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

Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
Principales clientes. 1/		
Ambulantes	14,1	17,2
Mayoristas	4,7	13,1
Consumidores individuales	71,9	69,7
Tiendas comerciales	4,7	6,1
Empresas de producción	1,6	3,0
Estado	3,1	5,7
Agente / empresa exportadora	3,1	7,1
Familiares / amigos / vecinos	28,1	18,2
Otros	6,3	
Total	100,0	100,0
Procedencia de principales clientes. 1/		
Distrito donde está ubicado el negocio	29,7	47,1



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

	Línea de base	Evaluación Final
Afiliación		
Afiliado	18,8	30,6
No afiliado	81,3	69,4
Total	100,0	100,0
Ventajas de la afiliación		
Acceder a información sobre nuevos clientes	9,1	37,4
Acceder a información sobre nuevos proveedores		12,1
Acceder a información sobre técnicas de producción	45,5	7,7
Capacitación en mercado	9,1	11,0
Capacitación sobre técnicas de producción	9,1	4,4
Mejorar la producción		6,6
Mejorar la calidad de mi producto	27,3	6,6
Otro	18,2	14,3
Total	100,0	100,0

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

Elaboración: INTERSOCIAL.



3.1.4. Participación en el Proyecto.

En cuanto a la participación de los beneficiarios, el 99.5% (373) 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 81,1% (304) del total declara haber culminado su proceso de capacitación, mientras que un 18,7% (70) declara no haber culminado, debido principalmente a la poca disponibilidad de tiempos por motivos de estudio y trabajo. Esta situación se replica en cada tipo de beneficiarios, aunque con ligeras diferencias.

Sobre esto último, cabe señalar que el informe de cierre del Proyecto reporta haber capacitado satisfactoriamente a un total de 322 beneficiarios, cifra ligeramente superior a lo reportado por los beneficiarios. Sin embargo, esto no sería contradictorio, pues la percepción del beneficiario respecto a su culminación responde principalmente a su nivel de asistencia a las sesiones mientras que los criterios del Proyecto se orientan al desarrollo de competencias (Define objetivos generales de su proyecto de vida; Reconoce 5 de las diez CEP; Identifica su CEP menos desarrollada y define un plan de mejora)

Respecto, al contenido y horas de las capacitaciones, el 46.6% de beneficiarios/as, asegura que fueron suficientes para implementar y fortalecer su negocio. Y el 53.4% de beneficiarios/as manifiesta que los contenidos y duración de la capacitación no fue suficiente, pues declaran que los cursos deberían ampliarse y también debería estar orientadas a buscar nuevos mercados y clientes.

**CUADRO 3.14: REGIÓN CUSCO. EVALUACIÓN FINAL: PARTICIPACIÓN EN LAS CAPACITACIONES, A DICIEMBRE DE 2017. (NÚMERO Y PORCENTAJE)**

Indicador	Idea de Negocio		Negocio en Marcha	
	Nº	%	Nº	%
Culminó la capacitación				
Sí culminó	177	78,5	128	85,0
No culminó	47	20,7	23	15,0
No participó de las capacitaciones	2	0,7	0	0,0
Total	225	100,0	150	100,0
Motivos de no culminación de la capacitación				
Mis estudios me lo impidieron	7	13,8	0	0,0
Mi trabajo me lo impidió	13	27,6	8	33,3
No me gustó la capacitación	0	0,0	0	0,0
Los horarios de la capacitación no me convenían	2	3,4	3	11,1
El lugar de la capacitación quedaba lejos	0	0,0	3	11,1
Problemas familiares y/o de salud impidieron que continúe	10	20,7	3	11,1
Otros. Especificar:	17	34,5	8	33,3
Total	48	100,0	23	100,0
Percepción sobre el contenido y duración de la capacitación				
Si, contenido y horarios fueron suficientes para fortalecer mi negocio	87	49,1	55	43,1
No fueron suficientes	90	50,9	73	56,9
Total de participantes en capacitaciones	177	100,0	128	100,0
Percepción sobre el contenido y duración de la capacitación				
Como crear un negocio	8	9,3	5	6,9
Como formalizar un negocio	13	14,8	13	17,2
Como buscar financiamiento	20	22,2	8	10,3
Como gestionar a mis proveedores(negociar)	5	5,6	3	3,4
Identificación de fortaleza y debilidades del negocio	12	13,0	13	17,2
Búsqueda de nuevos clientes y mercados	55	61,1	40	55,2
Identificación de necesidades del negocio	5	5,6	3	3,4
Manejo de herramientas para administrar el negocio	18	20,4	8	10,3
Otro	37	40,7	30	41,4
Total	90	100,0	73	100,0

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

Elaboración: INTERSOCIAL.



Respecto a la elaboración de planes de negocios, el 93,9% (352) del total de beneficiarios declara haberlo realizado; sin embargo, también afirman que el 75,5% (283) lograron terminarlo.

Específicamente para los beneficiarios con Ideas de Negocio, se muestra que el 73,3% llegó a concluir su plan, y el 20,0% no logró a terminarlo. Asimismo, se observa que el 62,2% de ellos no participaron en el concurso para acceder a capital semilla; del cual, solo el 9,8% de beneficiarios/ con Ideas de Negocio declara haber ganado dicho capital de S/. 5700.00, cuyo monto fue invertido principalmente en insumos, materiales y equipos para la implementación.

En el caso de los beneficiarios con Negocios en Marcha, el 78,3% de beneficiarios/as declaran haber culminado sus Planes. No obstante, un porcentaje menor (58,3%) participaron en el concurso para



acceder a capital semilla, consiguiendo que el 22,9% de beneficiarios participantes logren acceder a dicho capital semilla de S/. 5700.00, cuyo monto fue invertido para fortalecer sus negocios.

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

Indicador	Idea de Negocio		Negocio en Marcha	
	Nº	%	Nº	%
Beneficiarios que elaboraron un plan de negocios				
Si, lo elaboré y lo terminé	165	73,3	118	78,3
Si, lo elaboré, pero no lo terminé	45	20,0	25	16,7
No elaboré el plan de negocios	15	6,7	8	5,0
Total	225	100,0	150	100,0
Tipo de plan elaborado				
Fue para crear un negocio (Plan de negocio)	125	59,5	25	17,5
Fue para fortalecer el negocio que ya tengo (Plan de mejora)	85	40,5	118	82,5
Total	210	100,0	143	100,0
Beneficiarios que participaron para obtener capital semilla				
Si, participé	85	37,8%	88	58,3%
No participé	140	62,2%	63	41,7%
Total	225	100,0%	150	100,0%
Beneficiarios que obtuvieron el capital semilla				
Si	8	9,8%	20	22,9%
No	77	90,2%	68	77,1%
Total de beneficiarios que participaron en concurso	85	100,0%	88	100,0%
Destino el capital semilla				
Lo invertí en el negocio	8	100,0%	20	100,0%
Otro	0	0,0%	0	0,0%
Total de beneficiarios que obtuvieron capital semilla	8	100,0%	20	100,0%

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

Elaboración: INTERSOCIAL.



Sobre la implementación de planes, independientemente si ganaron o no el capital semilla, el 41,1% (154) 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 29,6% ha implementado sus planes de negocios mientras que el 70,4% restante todavía no ha podido implementarlo; sin embargo, el 87,4% de éstos último tienen interés de hacerlo posteriormente.

En el caso de los beneficiarios con Negocios en Marcha, el 58.3% (88) ha iniciado o implementado su plan de mejora, y, de los que aún no implementan su plan, el 80%, manifiesta interés por implementarlo.

En ambos casos, para los que no han implementado su plan de negocio/plan de mejora, el principal factor condicionante es el factor económico y tiempo de disponibilidad.

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

Indicador	Idea de Negocio		Negocio en Marcha	
	Nº	%	Nº	%
Beneficiarios que implementaron su plan de negocios				
Si, inicié la implementación recientemente	33	14,8%	38	25,0%
Si, ya está operando	33	14,8%	50	33,3%
No, he podido implementar mi plan	158	70,4%	63	41,7%
Total	225	100,0%	150	100,0%
Motivos de la no implementación de planes				
No tengo recursos económicos para implementarlos	97	61,1%	25	40,0%
Necesito más capacitación para implementarlo	10	6,3%	5	8,0%
No me interesa implementarlo	8	5,3%	5	8,0%
Otro	43	27,4%	28	44,0%
Total de beneficiarios que no implementaron sus planes	158	100,0%	63	100,0%
Interesado en implementar su plan posteriormente				
Si	138	87,4%	50	80,0%
No	20	12,6%	13	20,0%
Total	158	100,0%	63	100,0%
Factores que tendrían que ocurrir para implementar el plan				
Tener más recursos económicos	3	16,7%	3	20,0%
Tener más tiempo	3	16,7%	0	0,0%
Otro	13	66,7%	10	80,0%
Total	20	100,0%	13	100,0%

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

Elaboración: INTERSOCIAL.



En referencia al nivel de satisfacción de los beneficiarios/as respecto al proyecto, en promedio, se observa que el 22,5% de beneficiarios se encuentran muy satisfechos y el 46,7% se encuentran algo satisfecho. En tanto, un 22,3% se encuentran indiferentes respecto al Proyecto, mientras que un 6,2% y un 2,2% se encuentran algo insatisfechos o muy insatisfechos respectivamente.

Los temas que reflejan mayor satisfacción fueron: horarios de participación, tiempo que duraron las capacitaciones, claridad de los requisitos para su participación en el Proyecto, comprensión de los cursos, elaboración del plan. En el lado contrario se encuentran las asistencias técnicas para la implementación del Plan en la que se observa menores porcentajes de satisfacción.

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

	Muy Satisfecho	Algo Satisfecho	Ni Satisfecho, Ni Insatisfecho	Algo Insatisfecho	Muy Insatisfecho	Total
La claridad de los requisitos solicitados para participar en el proyecto.	16,6%	52,5%	26,8%	3,6%	0,5%	100,0%
La comprensión de los cursos de capacitación.	31,2%	46,7%	15,5%	6,1%	0,4%	100,0%
El tiempo que duraron las capacitaciones.	17,1%	49,2%	25,8%	5,4%	2,5%	100,0%



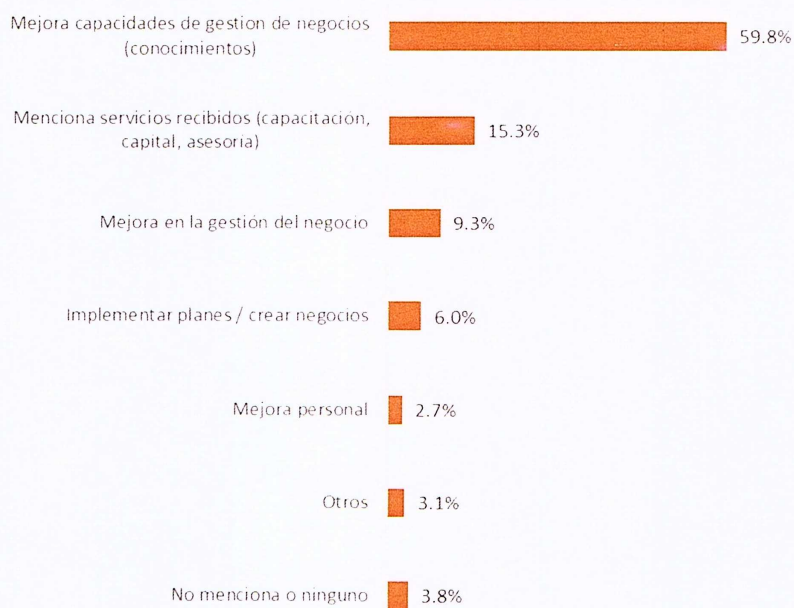
	Muy Satisfecho	Algo Satisfecho	Ni Satisfecho, Ni Insatisfecho	Algo Insatisfecho	Muy Insatisfecho	Total
Los horarios de las capacitaciones.	38,2%	47,6%	11,0%	2,5%	0,7%	100,0%
La ayuda para elaborar tu Plan de Negocio / Plan de Mejora.	18,5%	48,6%	24,3%	5,4%	3,3%	100,0%
Las asistencias técnicas para implementar tu Plan de Negocio / Plan de Mejora.	17,0%	35,9%	29,9%	11,7%	5,5%	100,0%
La ayuda para resolver tus dudas en cualquier momento del proyecto.	18,9%	46,6%	22,8%	8,9%	2,8%	100,0%
Promedio	22.5%	46.7%	22.3%	6.2%	2.2%	100.0%

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

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 (59,8%), servicios recibidos como capacitaciones, capital y asesorías (15,3%) y la mejora en la gestión del negocio (9,3%).

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



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

Elaboración: INTERSOCIAL.



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

CUADRO 3.18: REGIÓN CUSCO: CUADRO COMPARATIVO DE LÍNEA DE BASE DEL PROYECTO.

Indicador	Unidad de medida	Línea de base	Evaluación final
PROPÓSITO: Emprendedores del sector turismo de los distritos de Pisac, Taray, Lamay, Coya y Calca, provincia de Calca - región Cusco, con idea de negocio o negocio propio en marcha mejoran sus capacidades emprendedoras.			
Al finalizar el proyecto, se cuenta con negocios creados vinculados al sector turismo.	Nº de negocios creados vinculados al sector turismo y otros complementarios	0	115 ¹²
Al finalizar el proyecto, se cuenta con negocios fortalecidos vinculados al sector turismo.	Nº de negocios fortalecidos vinculados al sector turismo y otros complementarios	0	133 ¹³
Al finalizar el proyecto, se incrementan los ingresos brutos de los negocios fortalecidos	% de negocios que generan ventas	40%	64,8%
	Monto promedio de ingresos brutos de beneficiarios "Negocios en marcha"	4 618,6	5 492,6
Al finalizar el proyecto, se incrementan los ingresos netos de los negocios fortalecidos.	% de negocios que generan ganancias	40%	64,3%
	Monto promedio de ingresos netos de beneficiarios "Negocios en marcha"	2 141,0	1 931,1
Al finalizar el proyecto, se cuenta con una tasa de mortalidad de negocios creados.	% de negocios creados con tasa de mortalidad	0	Sin información. ¹⁴
Al finalizar el proyecto, se cuenta con una tasa de mortalidad de negocios fortalecidos.	% de negocios fortalecidos con tasa de mortalidad	0	12% ¹⁵
COMPONENTE 1.			
Capacitación en gestión de negocios, habilidades y actitudes emprendedoras a emprendedores de turismo de los distritos de Pisac, Taray, Lamay, Coya y Calca.			
Al finalizar el primer semestre, hombres y mujeres, emprendedores de turismo son seleccionados para ser capacitados en gestión de negocios, habilidades y actitudes emprendedoras.	Nº de beneficiarios seleccionados	375	375 ¹⁶
Al finalizar el primer semestre, hombres y mujeres, emprendedores de turismo cuentan con un plan de negocios o plan de mejora aprobado.	Nº de beneficiarios que cuenta con PN/PM	0	318 ¹⁷
Al finalizar el proyecto, un número de beneficiarios capacitados fueron mujeres.	Nº de mujeres capacitadas	0	205 ¹⁸

¹² Estimado a partir de la encuesta aplicada a beneficiarios en diciembre del 2017, empleando la Ficha Socio Económica y de Emprendimiento.

¹³ Estimado a partir de de la encuesta aplicada a beneficiarios en diciembre del 2017, empleando la Ficha Socio Económica y de Emprendimiento.

¹⁴ La encuesta de salida no ha sido diseñada para estimar tal indicador. Se decide no considerar la tasa presentada por el informe final del Proyecto debido a que no presenta sustento y no se verifica dicha tasa con las fuentes de verificación como el padrón de beneficiarios.

¹⁵ Estimado de la encuesta de salida, mediante:
$$= \frac{\text{Beneficiarios "Negocios en Marcha" sin negocio al final del Proyecto}}{\text{Beneficiarios "Negocios en Marcha"}} = \frac{18}{150}$$

¹⁶ Tomado de Informe Final Proyecto C-15-17. Indicador 1.1 del cuadro de la página 5 (columna de comentarios).

¹⁷ Tomado de Informe de cierre del Proyecto C-15-17. Indicador 1.2 del cuadro de la página 4 en el acápite "3a. Resultados de los indicadores de propósito".

¹⁸ Tomado de Informe de cierre del Proyecto C-15-17. Indicador 1.3 del cuadro de la página 4 en el acápite "3a. Resultados de los indicadores de propósito".





Indicador	Unidad de medida	Línea de base	Evaluación final
COMPONENTE 2. Implementación y mejora de los emprendimientos capacitados a través de capital semilla o capital propio en los distritos de Pisac, Taray, Lamay, Coya y Calca			
Al finalizar el segundo semestre, emprendedores de turismo reciben un premio de capital semilla de hasta S/. 5.700, para la implementación de sus planes de negocio o mejora.	N° de beneficiarios que reciben capital semilla	0	23 ¹⁹
Al finalizar el proyecto, hombres y mujeres, emprendedores de turismo generan o fortalecen iniciativas económicas sostenibles, a través de capital semilla y/o recursos propios.	N° de beneficiarios que generan o fortalecen iniciativas económicas.	0	132 ²⁰
Al finalizar el proyecto, por lo menos la mitad de los planes de negocio implementados, son liderados por mujeres.	N° de mujeres que implementan planes de negocio.	0	66 ²¹

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

Elaboración: INTERSOCIAL.



¹⁹ Tomado de Informe Final Proyecto C-15-17. Indicador 2.1 del cuadro de la página 5.

²⁰ Tomado de Informe Final Proyecto C-15-17. Indicador 2.2 del cuadro de la página 5 (columna de comentarios).

²¹ Tomado de Informe Final Proyecto C-15-17. Indicador 2.3 del cuadro de la página 6.



3.3. Análisis de los criterios de evaluación del proyecto.

3.3.1. Pertinencia y relevancia.

3.3.1.1. Alineamiento de la propuesta con sectores económicos potenciales.

El proyecto busca contribuir a generar una cultura emprendedora empresarial en la población de la provincia de Calca, a través de fortalecimiento de capacidades emprendedoras que les permita fortalecer a los negocios existentes y/o generar nuevos negocios sostenibles, lo cual conlleva a que puedan generar sus propias fuentes de trabajo.

De acuerdo a la información estadística²², en el 2015 Cusco aportó el 4,8 por ciento al Valor Agregado Bruto (VAB) nacional, ocupando el tercer lugar a nivel departamental. Asimismo, Cusco registró un crecimiento promedio anual de 8,5 por ciento durante el periodo 2008-2015. La principal actividad económica fue la extracción de gas y minerales, que representó el 48,4 por ciento del VAB del departamento, seguida por construcción (7,7 por ciento), comercio (7,4 por ciento), alojamiento y restaurantes (4,0 por ciento), manufactura (4,9 por ciento), agricultura, ganadería, caza y silvicultura (4,7 por ciento), y las demás actividades económicas (22,9 por ciento).

CUADRO 3.19: REGIÓN CUSCO: VALOR AGREGADO BRUTO REGIONAL.

Actividades	VAB	Estructura %	Crecimiento promedio anual 2008-2015
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	984 116	4,7	1,0
Pesca y Acuicultura	1 319	1/	7,0
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	10 141 320	48,4	13,6
Manufactura	1 032 231	4,9	-2,7
Electricidad, Gas y Agua	182 648	0,9	6,9
Construcción	1 613 463	7,7	11,7
Comercio	1 560 069	7,4	6,8
Transporte, Almacén., Correo y Mensajería	839 158	4,0	7,7
Alojamiento y Restaurantes	830 299	4,0	6,6
Telecom. y otros Serv. de Información	450 510	2,1	13,5
Administración Pública y Defensa	774 946	3,7	5,6
Otros servicios	2 556 199	12,2	5,0
Valor Agregado Bruto	20 966 278	100,0	8,5

FUENTE: Caracterización del Departamento de Cusco- BCRP sucursal Cusco-Julio del 2016



La Población Económicamente Activa (PEA) en el departamento de Cusco fue de 765 912 personas, representando el 4,6 por ciento de la PEA nacional, en el año 2015. Según sus componentes, la PEA ocupada departamental representó el 98,3 por ciento del total y la PEA desocupada el 1,7 por ciento³. El departamento en el 2014 contó con 62 537 empresas formales, de las cuales 60 886 eran micro empresas, 1 509 pequeñas empresas, 38 medianas empresas y 104 grandes empresas.

²² Ver documento de Caracterización del Departamento de Cusco- BCRP sucursal Cusco-Julio del 2016



Sectores económicos potenciales en la región de intervención.

Se identifica que las actividades más dinámicas entre el periodo 2008 – 2015 han sido la extracción de petróleo/minerales con un crecimiento de 13,6%, seguido de telecomunicaciones y otros servicios de información (13,5%) y construcción (11,7%).

En el documento de formulación del proyecto, se identifica como los sectores económicos más dinámicos a la minería, hidrocarburos, construcción y servicios (vinculado al turismo). Sin embargo, las líneas de negocio más importantes promovidas por el proyecto en la zona de intervención se articulan a las actividades vinculadas al sector turismo (comercio y servicios), puesto que presentan potencialidades para el desarrollo de iniciativas emprendedoras, lo cual se sustenta en que a región en el periodo del 2010 – 2014 ha tenido un crecimiento de 12%, en arribo de turistas, siendo los principales destinos turísticos, Machu Picchu y el Valle Sagrado.

El turismo para el departamento de Cusco, representa una ventaja comparativa, porque posee una oferta diversa de atractivos turísticos (arqueológicos, culturales, étnicos, paisajísticos y naturales). De acuerdo a la información proporcionada por el BCR, en el año 2015, el número de arribos a los establecimientos de hospedaje del departamento de Cusco, ascendió a 2 881 628 personas, mostrando una tasa de crecimiento promedio anual de 10,1 por ciento durante el periodo 2006-2015. Así mismo, durante el 2006-2015, el número de llegadas de visitantes al santuario histórico de Machupicchu creció a un ritmo anual de 6,6 por ciento, registrándose 1 282 515 visitantes en el año 2015.

En tal sentido, los actores entrevistados, coinciden en que el contexto económico del departamento de Cusco, brinda oportunidades para la promoción de emprendimientos vinculados con el sector turismo, que es una actividad dinamizadora de la economía local.

En la identificación de las oportunidades de negocio en la provincia elaborado por el Proyecto, se ha identificado un entorno propicio para los rubros orientados a fortalecer la actividad turística, tales como: Alojamiento rural, restaurant, cafetería, quiosco, bodegas y souvenirs, comercio de textiles y artesanía, guiados locales Asimismo, se ha identificado que entre las principales dificultades que presentan los rubros de negocio antes mencionado, destacan la falta de capital y la necesidad de capacitación, así como el nivel alto de competencia que hay, por lo que es necesario realizar innovaciones en los negocios y/o emprender negocios que sean más competitivos y generen valor agregado.

Por tanto, el proyecto busca que los beneficiarios, aprovechen competitivamente las oportunidades que brinda el turismo como el sector con mayor crecimiento y dinamismo en el ámbito de intervención y que ha mantenido en los últimos 5 años una tendencia sostenible en cuanto al crecimiento del empleo y autoempleo.

Finalmente, analizando los sectores económicos a nivel de beneficiarios/as:

1. Con negocio en marcha: el 45,3% se vincula a servicios (incluido el subsector de hoteles y restaurantes), el 28,1% a la manufactura, 18,8% al comercio y otros sectores 7,8%





2. Con idea de negocio: el 43,2% quiere formar su negocio en el giro de servicios (incluido el subsector de hoteles y restaurantes), el 23,3% en industrias manufactureras, 15,1% en comercio y otros 18.4%.

En consecuencia, podemos concluir que:

- A nivel de formulación, el proyecto se encuentra alineado a sectores económicos dinámicos de la región (comercio y servicios vinculados al turismo). Si bien el sector turismo tiene regular crecimiento durante el periodo 2008-2015, en comparación a otros sectores (extracción de petróleo/minerales, construcción y telecomunicaciones) posee una gran oferta y demanda por sus atractivos turísticos, culturales y naturales.

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

Actor	Ideas centrales manifestadas
Equipo técnico – CODESPA (coordinadora del proyecto)	No hay mucha generación de empleo en las zonas de intervención, la mayoría de los jóvenes viaja a Cusco, ahí es donde se emplean; aquí para desarrollarse tienen que desarrollar sus propios emprendimientos
Equipo técnico – CODESPA (especialista en emprendimiento)	Los temas de autoestima y el machismo son bastante fuertes en la zona y en comunidades es mucho más. Algunos jurados y asesores no manejaban el idioma quechua y esto ha limitado el desarrollo de los talleres y acompañamientos.
Capacitadores/as y asesores	Aparentemente hay trabajo y la economía ha mejorado; pero, aun así, se sigue notando una recesión en el tema laboral, especialmente para los jóvenes. El tema de emprendimientos es una salida para generar ingresos; hay oportunidades, solo hay que aprovecharlas bien, eso, se dará según la habilidad y estrategia de cada persona para identificar nichos al cual dirigirse o ver qué servicios puede ofrecer.
Instituciones aliadas Municipio distrital de Calca	Hay una débil organización de los productores, debido a que se organizan por factores coyunturales que no permiten una solidez y continuidad, esto hace que se pierdan esfuerzos e inversiones. A nivel de la provincia las oportunidades de empleo son bajas, no hay muchas empresas y las que existen brindan empleos eventuales. En el caso de los jóvenes el desempleo es más pronunciado a diferencia de la población adulta que en la mayoría de los casos se autoemplea en sus terrenos o a través de la elaboración y venta de artesanía.
Instituciones aliadas Municipio distrital de Pisac	Un factor que limita el desarrollo social de los jóvenes, es el tema económico, hay personas que quieren estudiar o emprender alguna actividad, pero se ven restringidos por las carencias económicas. En el caso de algunos jóvenes que tienen posibilidades económicas; estos, no culminan sus estudios por dificultades familiares y que además les genera cierta inestabilidad emocional.
Beneficiarios/as (ganadores y no ganadores de capital semilla)	Una de los mayores riesgos que tenemos los emprendedores dedicados al turismo, es que dejen de visitarnos.





Actor	Ideas centrales manifestadas
	Falta de contactos para tener más clientes, si el negocio va bien podemos seguir implementando,

Fuente: Entrevista a actores locales del proyecto- Dic. 2017

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

Actor	Ideas centrales manifestadas
Equipo técnico – CODESPA (coordinadora del proyecto)	Los gobiernos locales tienen como prioridad el desarrollo del turismo, básicamente por el ámbito en que se encuentran, si se desarrolla el turismo, los jóvenes tendrán empleo.
Instituciones aliadas Municipio distrital de Calca	Los emprendimientos son parte de los objetivos del gobierno local y están considerados en las herramientas de gestión.
Beneficiarios/as (ganadores y no ganadores de capital semilla)	Debemos buscar mercado, motivarnos para crear una asociación de emprendedores Acceder al capital semilla, es base al esfuerzo de cada uno, al tiempo y dedicación.

Fuente: Entrevista a actores locales del proyecto- Dic. 2017

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

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

- La primera etapa fue la promoción y convocatoria, estuvo a cargo del equipo técnico, previamente se efectuaron acuerdos interinstitucionales con cada una de las municipalidades del ámbito del proyecto, quienes se han constituido en aliados en las convocatorias a organizaciones y asociaciones; así mismo apoyaron con logística y ambientes para el desarrollo de reuniones, donde se brindó información relevante del proyecto a todos los interesados. La participación de los gobiernos municipios distritales fue fundamental debido a que permitió transparentar el proceso de selección de los beneficiarios/as.

Para la inscripción de beneficiarios, en general se dio apertura para todos/as, al que tenía una idea de negocio o un negocio en marcha, no importando si era mayoría hombre o mayoría mujer, sin embargo la población participantes en su mayoría fue mujer.

- La segunda etapa fue la selección de beneficiarios, siendo los principales criterios para la selección:
 - Tener una edad entre 18 y 40 años²³.
 - Que tengan una idea de negocio enfocada a desarrollar el turismo
 - IN y NM que este en los 5 rubros que exige el proyecto orientados a fortalecer el turismo (alojamiento rural, restaurant, cafetería, quiosco, bodegas y souvenirs, comercio de textiles y artesanía, guiados locales).

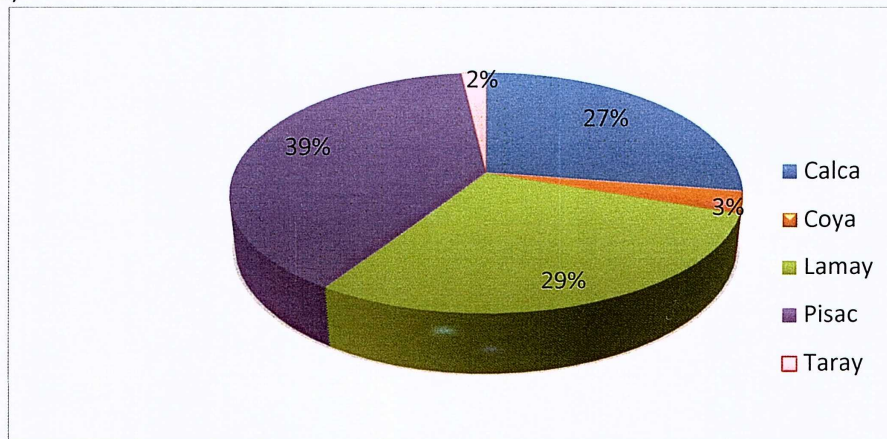


²³ Inicialmente, se priorizó el rango de edad de 18 a 40 años; sin embargo, en una segunda convocatoria se amplió el rango de edad para alcanzar las metas planteadas.



Un aspecto que resalto el equipo técnico, fue el referido a la limitación de los criterios de elegibilidad, estos debieron ser más amplios; por ello es que en la segunda etapa de la convocatoria dirigida a la población rural, se tomó como estrategia la incorporación de rubros demandados por los emprendedores rurales en su mayoría la crianza de Cuy, lo que su vez ha contribuido a alcanzar las metas de identificación de beneficiarios.

GRÁFICO 3-8: REGIÓN CUSCO. EVALUACIÓN FINAL: DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIARIOS/AS POR RESIDENCIA (PORCENTAJE)



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

De acuerdo a la información obtenida de las entrevistas realizadas a los diferentes actores del proyecto se evidencia diversas estrategias implementadas durante la etapa de promoción y convocatoria; tales como: la utilización de medios de comunicación local, alianza con municipios distritales, ampliación del ámbito de intervención al sector rural y ampliar los rubros de negocio de acuerdo a la demanda de los beneficiarios/as.

El equipo técnico del proyecto afirma que el medio más eficiente para el proceso de sensibilización y convocatoria fueron las radios locales, porque tienen un mayor alcance y aceptación sobre todo en las comunidades. Por su parte, los/as beneficiarios/as entrevistados manifiestan que se enteraron por invitación directa de los miembros del equipo técnico durante las actividades de difusión, así mismo otros medios fueron las radios locales, volantes o información recibida de organizaciones o conocidos.

Durante el proceso de convocatoria, se manifiesta que una de las limitaciones presentadas fue que, en las capitales de distrito, no se encontró la población objetivo suficiente, debido a que la mayoría de los jóvenes van a la ciudad de Cusco por motivos laborales o estudio; frente a lo cual, el equipo técnico tomó la decisión de ir a las comunidades a desarrollar el proceso de convocatoria, encontrándose con la dificultad de comunidades bastante lejanas y altos costos en la movilidad.

En la etapa de selección de beneficiarios, no se ha copado la población objetivo que inicialmente estaba previsto en cuanto a edades, que inicialmente estaba considerado de 18 a 40 años. Como estrategia el equipo técnico solicitó a FONDOEMPLEO, la ampliación de las edades de 18 a 45 años; con lo cual se alcanzó la meta establecida.²⁴

²⁴ Fuente: Entrevista a actores locales del proyecto- Dic. 2017



**CUADRO 3.22: REGIÓN CUSCO. EVALUACIÓN FINAL: PROMOCIÓN Y SELECCIÓN**

Criterios / procedimientos	Programado	Ejecutado
Selección de beneficiarios/as		
Difusión y promoción del proyecto	5 Unidad	5 Unidad
Registro de participantes	500 Personas	578 Personas
Evaluación y pre-selección a los potenciales beneficiarios	500 Personas	530 Personas
Verificación de información y/o documentación entregada por los participantes registrados	500 Personas	527 Personas
Selección de beneficiarios a ser capacitados	375 Personas	375 Personas

Fuente: Informe C15-17/RAM

Capacitaciones

De acuerdo al documento del proyecto C15-17, la implementación del curso de capacitación estuvo a cargo de la IE, quien tuvo la responsabilidad de la contratación de capacitadores/as y asesores/as para los distintos módulos de capacitación. Se tuvo 3 módulos de capacitación en: Módulo I: Capacitación para el desarrollo de competencias blandas (20 horas). Módulo II: Capacitación para el desarrollo de competencias específicas (25 horas) y Módulo III: Capacitación y asistencia técnica para la elaboración de los Planes de Negocio o Planes de Mejora (20 horas).

Los cursos de capacitaciones estuvieron dirigidos a los beneficiarios/as con ideas de negocio y negocio en marcha; Tal como se muestra en el cuadro, los grandes temas abordados en cada módulo son los mismos para aquellas con ideas de negocio y negocios en marcha, solo en el módulo 3 podemos observar una diferencia sustancial que básicamente es la elaboración de planes de negocios para ideas de negocio y planes de mejora para negocios en marcha.

**CUADRO 3.23: REGIÓN CUSCO. EVALUACIÓN FINAL: PLAN DE CAPACITACIÓN.**

Unidad temáticas	Grupo de Ideas de Negocios (Horas)	Grupo de Negocios en Marcha (Horas)
Módulo 1: Competencias blandas (capacitación para el desarrollo de competencias blandas)	20	20
Características emprendedoras	4	4
Perfil del emprendedor	4	4
Riesgo y oportunidades	4	4
Comunicación y trabajo en equipo	4	4
Proyecto de vida emprendedora	4	4
Módulo 2: Competencias específicas (capacitación en gerencia de negocios)	25	25
Análisis y selección de idea de negocio o mejora	5.5	5.5
Análisis FODA del negocio	2.5	2.5
Planificación estratégica de un PN/PM	3	3



Unidad temáticas	Grupo de Ideas de Negocios (Horas)	Grupo de Negocios en Marcha (Horas)
VARIABLES DEL MARKETING	3	3
Investigación de mercado	8	8
Formalización de una empresa	3	3
Módulo 3: Capacitación y asistencia técnica para la elaboración de PN/PM	20	20
Producción y plan de inversión inicial	3	3
Proceso productivo y estructura de costos	3	3
Costo de un producto o servicio	3	3
Punto de equilibrio	3	3
Flujo de caja	3	3
Estudio de mercado (Plan de Negocio)	1	-
Gestión estratégica y producción I (Plan de Negocio)	1	-
Gestión estratégica y producción II (Plan de Negocio)	1	-
Estudio económico I (Plan de Negocio)	1	-
Estudio económico II (Plan de Negocio)	1	-
Estudio de mercado (Plan de Mejora)	-	1
Gestión estratégica y producción I (Plan de Mejora)	-	0.5
Gestión estratégica y producción II (Plan de Mejora)	-	0.5
Estudio económico I (Plan de Mejora)	-	1.5
Estudio económico II (Plan de Mejora)	-	1.5

Fuente: Documento del Proyecto.

Para el desarrollo de las capacitaciones se distribuyó a los 375 participantes, en un primer momento hasta en 19 grupos entre 10 y 7 integrantes. Estos fueron reasignados por distritos o por ámbitos cercanos, finalmente quedaron 14 grupos que iniciaron los cursos de capacitación en distintas fechas, los grupos tuvieron la participación de beneficiarios con ideas de negocio y negocio en marcha; el orden de los módulos se acomodó a la disponibilidad del capacitador y a la disponibilidad del emprendedor/as. Las capacitaciones se realizaron en ambientes facilitados por los municipios locales y comunidades campesinas del ámbito de intervención.



Para el desarrollo de las capacitaciones se conformaron 14 grupos, integrados en promedio de 25 participantes por grupo, en el caso de los distritos de Coya y Taray no se logró la cantidad requerida, por ello los beneficiarios provenientes de estos ámbitos se integraron a un grupo del distrito de Pisac.

El equipo técnico manifestó que previo al desarrollo de las sesiones de capacitación, ya se contaba con la metodología, sesiones de capacitación y materiales, plasmados en dos manuales de capacitación uno del facilitador y el otro de participante, ambos relacionados. Estas herramientas facilitaron el proceso de planificación y coordinación con los consultores. Un aspecto resaltante es que los consultores entrevistados, valoraron como positivo el nivel de organización para llevar a cabo las sesiones de capacitación.



Los profesores encargados de los respectivos módulos, fueron profesionales con experiencia en gestión de negocios y han sido principalmente de la región de Cusco. Se ha exigido que los facilitadores tengan una acreditación internacional ya sea CEFE Internacional, OIT o cualquier otra que tenga que ver con gestión empresarial y que además manejen metodologías andrológicas, ya que la población objetivo son mayores de 18 años. Tal como afirma el equipo técnico se tuvo dificultades para identificar a consultores con el perfil requerido, motivo por el cual se saturó a los consultores hasta con 3 grupos.

Durante el primer semestre de ejecución del proyecto, 375 beneficiarios seleccionados han logrado culminar la capacitación, de los cuales 366 lo hicieron de manera satisfactoria y 9 no lograron alcanzar los aprendizajes deseados.²⁵ Las capacitaciones se han desarrollado en 3 de los principales distritos del ámbito de intervención por ser más céntricos y de fácil acceso para los beneficiarios. En Calca se capacitaron el 26% de los beneficiarios, en Lamay el 29% de los beneficiarios y Pisac 45% de los beneficiarios, incluyendo Coya y Taray.

En el módulo I de competencias blandas, tuvo como objetivo dotar a los beneficiarios/as de la capacidad para utilizar conocimientos, destrezas y habilidades personales, sociales o metodológicas, en situaciones críticas que posiblemente afrontará en la implementación de su idea de negocio o en la fase de consolidación de sus negocios, para tal fin a través de la implementación de la metodología CEFE, se identificaron las Características Emprendedoras Personales (CEP) de los beneficiarios/as, se reflexionó sobre sus fortalezas y debilidades, experimentar el trabajo en equipo y mejorar su autoestima, autoconfianza y capacidad de interrelación personal, así mismo se trabajó el plan de vida con cada uno de los beneficiarios, que permitió identificar la importancia de equilibrar los ámbitos de su vida (religioso, económico y social), es decir, primero fortalecer a los beneficiarios/as como personas.

En el módulo II de Competencias Específicas, tuvo como objetivo fortalecer las intenciones o el espíritu emprendedor de los beneficiarios/as, para lo cual se trabajó el análisis de contexto (FODA), planificación, marketing, análisis de mercado, desarrollo de productos, costos, punto de equilibrio, organización, plan de inversión y flujo de caja.

En el caso del módulo I y II, se desarrollaron cada uno, durante 20 horas de capacitación. Sin embargo, cabe recalcar que los actores entrevistados (Beneficiarios/as, equipo técnico y asesores) coincidieron en que hubo una diferenciación en cuando a los niveles de aprendizaje entre los participantes de la zona urbana y la zona rural, motivo por cual manifestaron la conveniencia de disponer más horas de capacitación, sobre todo considerando el nivel educativo de los beneficiarios; en comunidades fue más complicado desarrollar la sesión, no siempre se alcanzó el objetivo de la sesión programa.

Asesorías en planes de negocios/mejora

En el módulo III, los beneficiarios/as, culminaron la capacitación y elaboraron su plan de negocio o plan de mejora considerando la estructura del plan de negocio, Lineamientos estratégicos de su negocio (visión, misión, objetivos, valores), Costo total unitario y determinación del precio de venta de su producto o servicio, en total se brindó 15 horas de capacitación grupal, respetando la estructura inicial de los grupos conformados para el módulo I y II y posteriormente se desarrolló en promedio, 5



²⁵ Informe cierre de proyecto C-15-17 – IE Jefe de proyecto



horas de asesoría distribuidas en un promedio de 3 sesiones de asesoría personalizada en las viviendas o negocios de acuerdo a las necesidades de cada beneficiario, es decir para los beneficiarios que cuentan con planes de negocio y beneficiarios que cuentan con planes de mejora.

Las asesorías estuvieron orientadas a poner en práctica todo lo aprendido en el proceso de capacitación, en cada sesión se iban desarrollando la ficha final que los beneficiarios presentarían como plan de negocio o plan de mejora.

Concurso del capital semilla

Concluido el proceso de capacitación, se obtuvieron 340 documentos físicos de planes de negocio y mejora que han sido entregados y pasaron a la etapa de inscripción para el concurso de capital semilla.

El concurso se desarrolló en 2 fases:

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

Esta fase tuvo una duración de un mes, primero se desarrolló la inscripción de los 340 documentos de planes de negocio y planes de mejora, luego se realizó la organización para la sustentación, en el que se realizó la socialización de las bases y sorteo para la calificación.

Los jurados para esta fase del concurso, principalmente han sido los aliados locales de las gerencias de desarrollo económico, un empresario de Calca y un representante del sector académico. Los criterios para su designación fueron: personas con experiencia en temas empresariales y conocen las líneas de negocio y también PN, manejo de quechua y conocimiento del ámbito de intervención.

De acuerdo a las entrevistas al equipo técnico del proyecto, consideran que los jurados elegidos fueron adecuados, por tratarse de personas que conocían la idiosincrasia de la gente del ámbito y sobre todo manejaban el idioma quechua, lo cual fue primordial durante la calificación en la zona rural.

El trabajo del jurado consistió en dos fases: primero realizaron la evaluación física de los documentos presentados por el emprendedor/a, cuyo puntaje era 60% de la calificación total; en segundo lugar, la calificación de la sustentación presencial por parte del emprendedores/as, el puntaje para esta fase fue el 40%, respecto a la calificación total.

Como resultado de esta fase se seleccionó a 60 beneficiarios, que pasaron al concurso nacional, donde FONDOEMPLEO pide que se proponga un jurado de la región con ciertas características:

2. Concurso de planes de negocios o planes de mejora

Esta etapa del concurso fue conducida por FONDOEMPLEO y la organización estuvo a cargo de la IE. Se inscribió a los 60 emprendedores/as selecciones en la primera etapa del concurso.





Para el desarrollo de esta etapa, FONDOEMPLEO pide a la IE que proponga a un jurado de la región, relacionados a temas de emprendimiento, tales como del Ministerio de la Producción, del Ministerio de Agricultura, Cámara de Comercio, sector turismo entre otros. La designación final del jurado estuvo a cargo de FONDOEMPLEO. Fueron 4 jurados designados para esta etapa: Ministerio de la producción, ministerio de trabajo, representante de una municipalidad y un empresario del sector turismo.

El trabajo del jurado consistió en dos fases: primero realizaron la evaluación física de los documentos presentados por el emprendedor/a, cuyo puntaje era 60% de la calificación total; en segundo lugar, fue la calificación de la sustentación presencial por parte del emprendedores/as, el puntaje para esta fase fue el 40%, respecto a la calificación total.

El concurso en esta etapa se desarrolló en 3 fases:

- Inscripción de participantes
- Conformidad administrativa
- Calificación por el jurado

De acuerdo a las entrevistas desarrolladas al equipo técnico, se resaltó la participación activa de FONDOEMPLEO en esta etapa. Coincidentemente con el testimonio de los otros actores, tales como aliados y beneficiarios, observaron de manera enérgica que una debilidad fue que los jurados no hablen el idioma quechua, lo cual se ha constituido en una gran limitante para los emprendedores provenientes del ámbito rural, quienes se vieron, imposibilitados de exponer un su idioma natal; así mismo observaron que este tipo de concurso se debería organizar por categorías tanto para zona rural como para zona urbana, considerando una limitante haber tomado los mismos criterios de calificación para participantes provenientes de las comunidades y la zona urbana.

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

- Ser exclusivamente los hombres y mujeres, que han participado activamente en las actividades del proyecto.
- Haber cumplido de manera satisfactoria (aprobado/a) todos los módulos de formación en gestión empresarial.

Como resultado del concurso se tenía previsto seleccionar a 30 ganadores de capital semilla, sin embargo, solo se seleccionó a 23 ganadores de capital semilla, debido a que no alcanzaron la valla de 70 puntos.

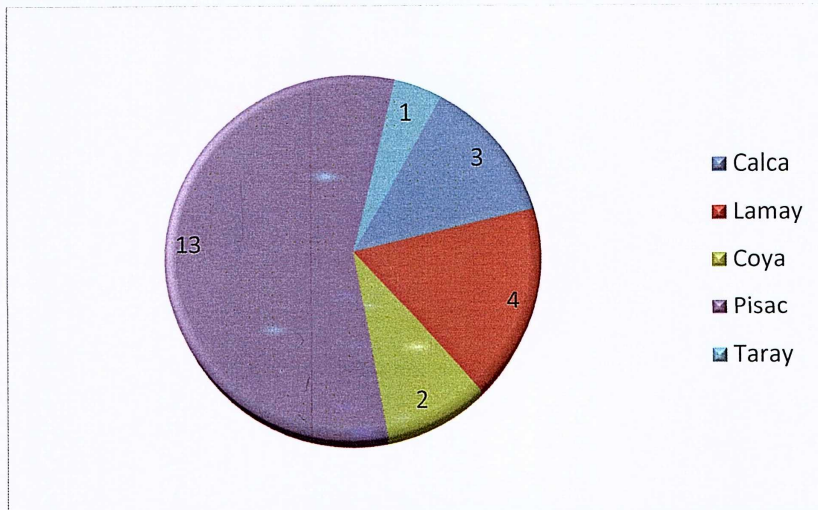
En el siguiente cuadro, se presenta la distribución de los ganadores de capital semilla, por cada distrito de intervención.



**CUADRO 3.24: REGIÓN CUSCO. EVALUACIÓN FINAL: GANADORAS DEL CAPITAL SEMILLA.**

Distrito	Negocio en Marcha
Calca	3
Lamay	4
Coya	2
Pisac	13
Taray	1
Total	23

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

GRÁFICO 3-9: REGIÓN CUSCO. EVALUACIÓN FINAL: GANADORES DE CAPITAL SEMILLA

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

Entrega del capital semilla

Como resultado del proceso de implementación del concurso para el acceso a capital semilla, se tiene 23 ganadores, de los cuales 15 son varones y 8 mujeres. A nivel de líneas de negocio el destino del capital semilla fue invertido en 7 emprendimiento de alojamiento rural, 6 emprendimientos de comercio de textiles y artesanía, 2 emprendimiento de restaurantes, cafetería y kioscos y 8 emprendimientos en la línea otros (producción de cuyes, zetas, lavandería florería, fabricación de cocinas).

El monto previsto del capital semilla fue de S/ 5700; para la entrega respectiva primeramente cada ganador/a, con el asesoramiento del equipo técnico del proyecto, abrió una cuenta en el Banco Continental, a la presentación del Boucher se les hizo firmar un acta, para posteriormente hacer el depósito del dinero y una vez realizado el desembolso, se presentó el Boucher de retiro.

El equipo técnico realizó el acompañamiento durante la compra, según las 3 cotizaciones evaluadas por los propios emprendedores/as. Los criterios para la compra, primero fue la confianza, el prestigio de la empresa, marca de la maquinaria, garantía, facilidades y acceso. El entendimiento de estos criterios fue importante para que los emprendedores analicen al proveedor más adecuado, para realizar la compra.





El 100% del monto fue destinado a la implementación de los negocios, de acuerdo al PN o PM presentado.

Implementación

En esta etapa, se ha desarrollado la asistencia técnica personalizada, para la implementación de los planes de negocio y mejora, tanto para aquellas ganadoras del capital semilla y los no ganadores; para lo cual, se contratados los servicios de 4 asesores empresariales, quienes, de mayo a setiembre del 2017, realizaron las visitas de asesoramiento en las mismas casas o negocios de los emprendedores/as.

Hubo dos tipos de asesorías, uno por parte de los asesores empresariales contratados y otra por parte del equipo técnico del proyecto, en el primer caso las asesorías se centraron en el tema empresarial de acuerdo a un diagnóstico realizado con cada emprendedor, a partir de ello contextualizaron el plan de asistencia técnica proporcionado por el proyecto de acuerdo a las necesidades identificadas. El equipo el equipo técnico se encargó de hacer acciones de monitoreo a los emprendedores y asesorar en temas de su interés

Para las asesorías se respetó la organización inicial de los grupos conformados para la capacitación, en unos casos la asesoría se realizó en la misma comunidad y en otros casos se desarrollaron actividades de capacitación centralizadas en las capitales de distrito y en la oficina de CODESPA.

De acuerdo a la información obtenida de las entrevistas, se identifica que los factores que funcionaron bien en el proceso de asistencia técnica para la implementación, fueron las visitas in situ, adecuación de horarios de asesoría, el manejo de la información por parte de los asesores, se desarrollaron actividades complementarias, tales como pasantías por giros de negocios y asesoría por parte del equipo técnico según su especialidad o dominio de un tema. Entre los factores limitantes del proceso, fue la poca disponibilidad de algunos beneficiarios, las limitaciones para la comunicación en las comunidades, y tanto el equipo técnico del proyecto y asesor coincidieron que los recursos asignados para el desarrollo de las asesoría no se ajustó a la realidad especialmente en la zona rural, debido a que los costos logísticos de traslado entre una y otra comunidad sumado a la limitación de los tiempos, demandaron mayor tiempo, esfuerzo y gastos en pasajes. Así mismo manifestaron el tiempo asignado para las asesorías fue insuficiente para profundizar los temas trabajados, incluso manifiestan que todavía hay planes que no se implementaron.

Los beneficiarios valoraron las asesorías desarrolladas como bueno y necesario, los temas impartidos se ajustaron a sus necesidades, pero sobre todo valoraron la motivación brindada para continuar con la implementación de sus negocios. Sin embargo, hubo casos en que han quedado pendientes los compromisos asumidos durante las asesorías, lo cual, si n son atendidos, podría generar molestia en los beneficiarios.



**CUADRO 3.25: REGIÓN CUSCO. EVALUACIÓN FINAL: PROGRAMA DE ASISTENCIA PARA PLAN DE NEGOCIO Y MEJORA.**

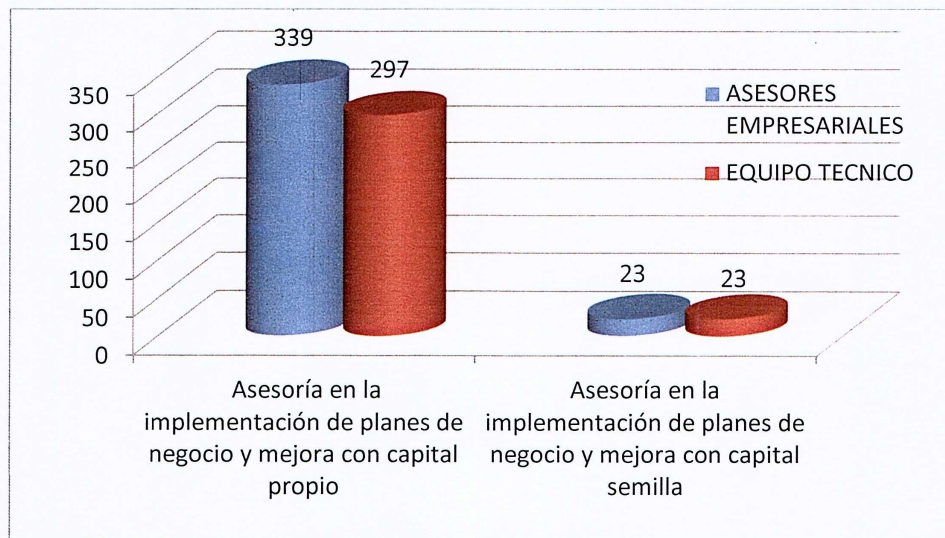
Responsable de Asistencia Técnica para la implementación de sus planes de negocio o planes de mejora	Asesoría en la implementación de planes de negocio y mejora con capital propio			Asesoría en la implementación de PN y NM con capital semilla		
	Beneficiarios asesorados	Número promedio de horas de asesoramiento por beneficiario	Total horas de asesoramiento	Beneficiarios asesorados	Número promedio de horas de asesoramiento por beneficiario	Total horas de asesoramiento
ASESORES EMPRESARIALES	339	4.2	1407	23	7.3	169
EQUIPO TECNICO	297	2.3	690	23	5.2	120

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

Respecto al tiempo de asesoría, de acuerdo al proyecto estaba previsto realizar 9 sesiones de una 1 hora de duración, 5 horas le correspondía desarrollar a Asesor empresarial y 4 correspondía al monitoreo del equipo técnico.

De acuerdo al cuadro, tenemos como resultado que los asesores empresariales realizaron en promedio 4.2 horas de asesoría a 339 beneficiarios con planes de negocio y mejora con capital propio y 7.3 horas promedio a 23 beneficiarios con planes de negocio y mejora con capital semilla. El equipo técnico realizó en promedio 2.3 horas de asesoría a 297 beneficiarios con planes de negocio y mejora con capital propio y 5.2 horas promedio a 23 beneficiarios con planes de negocio y mejora con capital semilla.

En total se brindó 2095 horas de asesoría a beneficiarios con planes de negocio y mejora con capital propio (6.2 horas/promedio/persona) y 289 horas de asesoría a beneficiarios con planes de negocio y mejora con capital semilla (12.6 horas/promedio/persona).

GRÁFICO 3-10: REGIÓN CUSCO. EVALUACIÓN FINAL: ASESORÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE PLANES

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



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



Actores aliados al Proyecto

Previo a la convocatoria e inicio de actividades, la IE ha suscrito convenios de cooperación interinstitucional con los Gobiernos Locales de Taray, Calca, **Coya, Lamay** y Pisac. No obstante, dichos convenios en dos municipios (Coya y Lamay) se han limitado al apoyo logístico, básicamente con la facilitación de ambientes para el proceso de inscripción y capacitación de beneficiarios.

Los municipios de Taray, Calca y Pisac, adicional a los aportes antes mencionados (logística para el desarrollo de talleres), conjuntamente con la IE han impulsado el desarrollo de ferias para promover la articulación de los emprendedores; asimismo, fueron parte del jurado evaluador del concurso de preselección de Planes de Negocio y Planes de Mejora.

- Municipios: Se ha logrado establecer alianzas con los gobiernos locales del ámbito de actuación del proyecto, la cooperación interinstitucional se circunscribió al proceso de identificación e inscripción de los beneficiarios, convocatoria, desarrollo de ferias y como parte del jurado evaluador de la preselección de los planes de negocio y mejora.
- Invitados como jurados: Este proceso, se desarrolló con la dirección de FONDOEMPLEO y la organización de la IE, que involucro la participación como jurados a representantes del Ministerio de Cultura, Ministerio de la Producción, Ministerio de trabajo y un empresario del sector turismo, quienes se encargaron de calificar y designar los ganadores del concurso de Planes de Negocio y Planes de Mejora.

Aun cuando los acuerdos de cooperación interinstitucional se suscriben, no siempre es garantía de su cumplimiento, dependerá en gran medida del nivel de apertura, compromiso y entendimiento de las autoridades locales y funcionarios; en tal sentido de los 5 municipios del ámbito de intervención solo con 3 (Taray, Calca y Pisac), se ha logrado entablar una sólida relación de cooperación; lo cual ha contribuido a logro de los objetivos previstos en el proyecto.

Otro actor local que ha contribuido es el representante de la Cámara de Comercio de Calca, cuyo objetivo es contribuir a generar empleos y oportunidades para la población; en el marco del proyecto ha tenido una participación activa durante la implementación de la primera fase del concurso para el acceso a capital semilla. Como actor externo ha interiorizado la estrategia lo cual se refleja en la valoración positiva respecto al proyecto y a los resultados cualitativos que se han ido generando, entre sus comentarios rescatamos lo siguiente:

“Yo veo a la gente más segura como empresaria, en el manejo de sus recursos, los he visto manejar sus economías diarias de mejor manera comprando lo suficiente; yo he visto fortalecer estos negocios. Nos vamos encaminando a tener muchos más empresariados formales en los próximos años”





Actores que deberían considerarse en futuros proyectos

Conforme sostienen los/as encuestados/as, los gobiernos locales son los responsables de promover el desarrollo de sus comunidades. No obstante, son las llamadas a concertar y promover la articulación de las instituciones como: Cámara de Turismo de Valle Sagrado, agencias e instituciones ligadas al turismo.

En esa misma lógica manifestaron la necesidad de involucrar en este proceso a los comerciantes ya constituidos o con experiencia en negocios que provean productos o servicios; de modo, que en la etapa de formación de los/as beneficiarios/as ya se estén articulando y generando nuevos espacios de comercialización.

Además de ello, se manifestó la necesidad de involucrar al Ministerio de Educación para que, desde la etapa de formación escolar, se forme al alumnado con una visión empresarial y conocimientos en gestión de negocios, lo cual puede permitir a los jóvenes generar nuevos negocios o mejorar los existentes.

3.3.2. Efectividad.

3.3.2.1. Efectividad en la focalización de los beneficiarios.

Para la focalización de los(as) beneficiarios(as), el equipo técnico del Proyecto, realizó como acción inicial, 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 promoción y convocatoria, se desarrolló a través de medios de difusión (radio y televisión) y charlas y atención en oficina.

Durante esta etapa se presentaron los siguientes hechos:

- Inicialmente la focalización estaba prevista en las capitales de distrito, sin embargo por motivos de la alta migración temporal de los jóvenes principalmente por motivos laborales y de estudio, hacia la ciudad de Cusco, no se logró tener la cantidad requerida de beneficiarios/as en las capitales de distrito, frente a lo cual, el equipo técnico del proyecto identificó como estrategia para contrarrestar los efectos del fenómeno migratorio e identificar nuevos beneficiarios, el ampliar el ámbito de intervención a la zona rural;²⁶ para tal fin, los aliados locales también desempeñaron un rol importante en la identificación de comunidades y el contacto con las organizaciones de productores.
- Para dar respuesta a la demanda e interés de la población, además de tener la necesidad de cubrir metas, el equipo técnico del proyecto solicitó a FONDOEMPLEO la ampliación de la edad de los beneficiarios/as 45 años²⁷, con lo cual se dio mayor amplitud para la participación.



²⁶ Fuente: Entrevista a actores locales del proyecto- Dic. 2017

²⁷ Fuente: Entrevista a equipo técnico del proyecto- Dic. 2017



- Debido a que las metas no eran cubiertas, también se realizó la inscripción de los rubros de carpintería, crianza de cuyes y vidriería, lo cual fue sustentado por el nivel de interés de los beneficiarios/as de estos negocios.
- Otro aspecto mencionado por el equipo técnico, es el referido al periodo máximo de antigüedad (24 meses) de los negocios en marcha; en el ámbito rural se presentaron casos de beneficiarios cuyos negocios superaban este periodo; sin embargo analizando la situación particular de los emprendimientos, se definió tomar el criterio de preguntar ¿cuándo fue la primera vez que recibió ingresos económicos, proveniente de su emprendimiento?, puesto que principalmente los emprendimientos asentados en el ámbito rural, aunque tengan más de dos años de inicio, todavía son rudimentarios y requieren fortalecer sus capacidades y mejorar sus condiciones materiales

Las actividades de focalización, han constituido la promoción y convocatoria, desarrollándose 5 eventos de acuerdo a lo planificado (5/5); así mismo se realizó el registro de 578 participantes, 78 más de la meta prevista (500/578). Durante la etapa de promoción y convocatoria, también se aprovechó para realizar el registro de participantes, para aprovechar tiempos y no desarrollar procesos diferentes.

3.3.2.2. 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: mayores de 18 años, residencia en los distritos seleccionados, situación de emprendedurismo, que tengan una idea de negocio o negocio en marcha en los rubros propuestos orientados a fortalecer la actividad turística (alojamiento rural, comercio de textiles y artesanía, emprendimiento de restaurantes, cafetería y kioscos y guiados locales); así mismo, se consideraron los 3 criterios planteados por el equipo técnico de proyecto: rango de edad hasta 45 años, otras actividades (carpintería, crianza de cuyes, vidriería, florería, etc) y la consideración de negocios que tienen rango de antigüedad mayor a 2 años, previa evaluación.

El procedimiento seguido fue tal como 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 (500/530)
1. Verificación de información (500/527)
2. Selección de beneficiarios (375/375)

Desde la etapa de promoción y convocatoria se identificó la dificultad del cumplimiento de las metas, motivo por el cual, en base a la solicitud de ampliación de la edad a 45 años, se procedió a la selección de beneficiarias/as en este rango de edad. También se seleccionó a beneficiarios/as de otros rubros diferentes a los inicialmente estipulados (carpintería, Crianza de cuyes, producción de hongos, entre otros), pero tienen una relación directa con el desarrollo de actividades turísticas.





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

Una vez seleccionado 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), para el desarrollo de los 3 módulos de capacitación en: Módulo I: Capacitación para el desarrollo de competencias blandas (20 horas). Módulo II: Capacitación para el desarrollo de competencias específicas (25 horas) y Módulo III: Capacitación y asistencia técnica para la elaboración de los Planes de Negocio o Planes de Mejora (20 horas); para tal fin la IE tuvo la responsabilidad de convocar, seleccionar y contratar a los capacitadores/as y asesores/as para los distintos módulos de capacitación, asesoría técnica y seguimiento, 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 375 beneficiarios/as seleccionados se han distribuido en 14 grupos de 25 personas aproximadamente en tres de los principales distritos del ámbito de intervención por ser más céntricos y de fácil acceso para los beneficiarios de los alrededores. Siendo la siguiente distribución: Calca: 26% de los beneficiarios/as, Lamay: 29% de los beneficiarios/as y Pisac: 45% de los beneficiarios/as (incluyendo beneficiarios de Coya y Taray). En la zona urbana, las capacitaciones se desarrollaron en los locales facilitados por las municipalidades distritales y en la zona rural, se realizaron en los salones comunales.

De acuerdo a los informes del proyecto, fueron 366 beneficiarios/as los que culminaron su capacitación de manera satisfactoria y 9 beneficiarios/as en proceso. Avance que equivale al 108.6%, respecto a la meta programada de 337.



CUADRO N.26: REGIÓN CUSCO. EVALUACIÓN FINAL: PARTICIPACIÓN DE LOS BENEFICIARIOS EN LAS CAPACITACIONES.

Actividad	Programada	Ejecutado	
		Aprobado	Desaprobado
Beneficiarios/as capacitados en habilidades blandas	375	366	9
Beneficiarios/as capacitados en Competencias específicas	375	368	7
Beneficiarios/as capacitados en elaboración de planes de negocio o planes de mejora	375	364	11

Fuente: Informe de Cierre del Proyecto/C15-17 RAM

Las capacitaciones han estado divididas en tres módulos (habilidades blandas, Competencias específicas y elaboración de planes de negocio o planes 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, 01 cuaderno y 01 lapicero, así como 01 gorro con el logo del proyecto y FONDOEMPLEO. Cada facilitador contó desde el inicio con materiales de capacitación acordes con la metodología propuesta; la cual durante la implementación tuvo que ser adaptada de acuerdo al contexto de zona rural y zona urbana, sobre todo en la zona rural donde las condiciones fueron más heterogéneas.



Los horarios y días de capacitación fueron definidos previo acuerdo por los mismos beneficiarios/as en coordinación con el equipo técnico y capacitadores/as, en su mayoría los horarios se definieron en las noches y otros en la tarde, esto debido a la mayor disponibilidad de los participantes principalmente por motivos de trabajo. Respecto a la metodología implementada, los beneficiarios/as entrevistados señalan que fue práctica, dinámica y motivadora. En la zona rural resaltaron la importancia que los capacitadores/as hablen el idioma quechua, es así que no todos los capacitadores dominaban el quechua, a quienes segundo los beneficiarios, fue difícil entenderles, en contraste con los que si hablaban el idioma quechua.

Los profesionales entrevistados del equipo técnico del proyecto, señalan que una de las debilidades en esta etapa fue: i) Conseguir un facilitador/a que maneje el idioma (quechua) y que a la vez maneje la metodología CEFE, la metodología andragógica. Eso hizo que se saturó a una facilitador/a con dos o tres grupos; es así que solo se tuvo dos facilitadoras que manejaban el idioma quechua, ii) Los recursos asignados para pasajes especialmente de la gente que monitorea, de la gente que forma, limitó el desarrollo de las actividades, debido a que las comunidades eran distantes y los horarios de capacitación eran generalmente terminaban en la noche (7:00 pm o 9:00 pm), iii) el acceso a las comunidades fue más complicado, se requirió más recursos, manejo 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) en las capitales de distrito se logró cumplir los objetivos de las sesiones trabajadas, pero en las comunidades se tenía mayor dificultad, no siempre se alcanzaba los objetivos de la sesión programada, se requirió mayor tiempo por el tema de lector escritura, comprensión y presencia de los niños. iv) en comunidades no fue suficiente el tiempo para las capacitaciones.

3.3.2.4. Efectividad del Concurso del capital semilla



Como resultados del proceso de capacitación (3 módulos), se concluyó con la realización de los planes de negocio y planes de mejora, obteniéndose 340 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 Pre-selección de planes de negocios o planes de mejora, primero se realizó la evaluación física de los documentos presentados por beneficiarios/as, y en segundo lugar fue la calificación de la sustentación presencial de los beneficiarios/as. Se inscribieron los 340 documentos de planes de negocio y planes de mejora, pero solo 245 participaron en la etapa de sustentación. Los jurados para esta fase del concurso, principalmente han sido los aliados locales de las gerencias de desarrollo económico, un empresario de Calca y un representante del sector académico, quienes tenían experiencia en temas empresariales, con conocimiento de las líneas de negocio, manejo del idioma quechua y conocimiento del ámbito de intervención; en tal sentido de acuerdo a lo manifestado por el equipo técnico, el jurado fue adecuado para esta fase.



Como resultado fueron calificados como viables 60 planes de negocio o planes de mejora, que pasaron al concurso nacional.

La segunda fase, correspondiente al concurso de planes de negocios o planes de mejora, se inscribió los 60 beneficiarios/as selecciones en la primera etapa del concurso, sin embargo, se logró la participación de 52 beneficiarios/as siendo la meta 30. Participando un 50% de comunidades campesinas y un 50% de la población urbana. Esta fase la IE participo como organizador, pero estuvo conducida por FONDOEMPLEO, quienes se encargaron de la selección de los jurados (Ministerio de la Producción, ministerio de trabajo, representante de una municipalidad y un empresario del sector turismo). En esta fase primero se realizó la evaluación física de los documentos presentados por los beneficiarios/as, y en segundo lugar fue la calificación de la sustentación presencial de los beneficiarios/as.

En esta fase del concurso, los entrevistados manifestaron que el hecho de que los jurados no hablen el idioma quechua, se ha constituido en una gran limitante para los emprendedores provenientes del ámbito rural; así mismo observaron que este tipo de concurso se debería organizar por categorías tanto para zona rural como para zona urbana, considerando una limitante haber tomado los mismos criterios de calificación para participantes provenientes de las comunidades y las capitales de distrito.

Como resultado del concurso se seleccionó a 23 ganadores de capital semilla, cantidad inferior a la meta de 30, quienes alcanzaron la valla de 70 puntos. El monto previsto del capital semilla fue de S/ 5700; que estuvo gestionado con el asesoramiento del equipo técnico del proyecto y asesores contratados, desde la apertura de cuenta en el Banco Continental, cotizaciones evaluadas por los mismos beneficiarios/as, compras de acuerdo a lo establecido en los planes, hasta la implementación.

CUADRO 3.27: REGIÓN CUSCO. EVALUACIÓN FINAL: CONCURSO Y CAPITAL SEMILLA.

Criterios / procedimientos	Programado	Ejecutado
Concurso de planes de negocios	18	9
Concurso de planes de mejora	12	14
Ganadores de capital semilla	30	23

Fuente: C15-17 RAM

Elaboración: INTERSOCIAL.



3.3.3. Eficacia

3.3.3.1. Actividades realizadas:

Conforme al documento de formulación se preveía la pre-selección de 500 beneficiarios/as; de este grupo, 375 iniciaron el proceso de capacitación en gestión de negocios (225 IN y 150 NM), debiendo culminar mínimamente el 90% 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 físico, pasando a la segunda etapa 60



participantes quienes debían sustentar ante un jurado externo sus ideas de negocio, de este proceso 23 de 30 beneficiarios superaron el puntaje establecido en las bases y accedieron a capital semilla.

No obstante, los/as entrevistados/as, manifestaron que el proceso de evaluación de los planes de negocio y planes de mejora no se manejó escalas de medición en cuanto a capacidades e idioma entre beneficiarios de zona urbana y zona rural.

- Focalización:

Conforme al convenio suscrito entre CODESPA y FONDOEMPLEO, el proyecto inicio sus actividades en junio de 2016. No obstante, de acuerdo a lo descrito en el informe final de coordinación del proyecto, se tuvo un desfase entre la etapa de inscripción y el inicio de las capacitaciones generando 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, se amplió el área de intervención al área rural, de los mismos distritos de intervención, donde también se implementaron las estrategias de comunicación identificadas (Difusiones radiales (spot), cuñas radiales, entrevistas radiales y sensibilización a nivel presencial, espacio que fue aprovechado para el llenado de fichas de inscripción.

CUADRO 3.28: REGIÓN CUSCO. EVALUACIÓN FINAL: CRONOGRAMA Y CANTIDAD PREVISTA EN LA FOCALIZACIÓN.

Criterios / procedimientos	Programado	Ejecutado
Registro de participantes	500 Registrados	578 Registrados
Selección	375 Beneficiarios	375 Beneficiarios

Fuente: Informes del Proyecto, informe de Cierre.
Elaboración: INTERSOCIAL.



- Capacitación:

La capacitación de los beneficiarios se desarrolló a través de tres módulos formativos orientados al desarrollo de competencias blandas, competencias específicas, y asistencia técnica para la elaboración de planes de negocio y planes de mejora, abarcando 65 horas de capacitación, distribuidos en 19 sesiones y 5 acompañamientos.

- Módulo I (competencias blandas): orientado a la identificación de características empresariales de los beneficiarios (CEP), fortalezas y debilidades (20 horas – 5 sesiones)
- Módulo II (competencias específicas): orientada al análisis del contexto, planificación, marketing, análisis del mercado, etc. (25 horas – 9 sesiones).
- Módulo III (Asistencia técnicas): se desarrolló en dos etapas, la primera orientada a capacitar a beneficiarios con ideas de negocio y con negocio propio en marcha; la segunda fase se orientó al asesoramiento individual para beneficiarios que cuenten con planes de negocio. (5 sesiones – 15 horas) (5 acompañamientos, 5 horas).

**CUADRO 3.2928: REGIÓN CUSCO. EVALUACIÓN FINAL: CAPACITACIÓN FORTALECIMIENTO DE ACTITUDES EMPRENDEDORAS**

Criterios / procedimientos	Programado (taller)	Ejecutado (taller)
Módulo I: Competencias blandas	5	5
Módulo II: Competencias específicas	9	9
Módulo III: Elaboración de planes de negocio o planes de mejora	5	5
Asistencia técnica individual para la elaboración de planes de negocio y planes de mejora	5	5

Fuente: Informes del Proyecto, informe de Cierre.

Elaboración: INTERSOCIAL.

Previa programación participativa con los beneficiarios, para definir fechas y hora de capacitación, se desarrollaron las sesiones en auditorios de los municipios aliados (Pisac, Taray, Lamay, Coya y Calca), y en comunidades campesinas del ámbito de intervención distribuidos en 14 grupos con un promedio de 25 participantes, durante 3 meses, 1 vez por semana, según informe, y de acuerdo a la entrevista al equipo técnico manifestaron que las capacitaciones en algunos distritos se postergó debido a la deserción de beneficiarios, básicamente por el tiempo transcurrido entre el proceso de inscripción e inicio de los talleres.

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 juegos didácticos; a su vez los espacios de capacitación, según manifiestan los beneficiarios/as fueron momentos de integración social, ya que fortaleció su autoestima y la capacidad de interacción.

El equipo técnico se organizó para hacer acciones de acompañamiento al proceso de capacitación, 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:

- Limitada movilidad para el transporte de los/as asesores hacia las comunidades, o para el transporte de los beneficiarios hacia el centro de capacitación distrital.
- Dificultadas para la contratación de facilitadores que manejen la metodología CEFE y el idioma quechua.

**CUADRO 3.290: REGIÓN CUSCO. EVALUACIÓN FINAL: CAPACITACIONES.**

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

Fuente: Informe de Cierre

Elaboración: INTERSOCIAL.



- Asesorías:

Las asesorías fueron desarrolladas por asesores empresariales quienes acompañaron a 339 beneficiarios/as con capital propio y a 23 beneficiarios/as con capital semilla; el equipo técnico también cumplió las funciones de asesoramiento a 297 beneficiarios/as con capital propio y a 23 con capital semilla.

Las asesorías al ser más personalizadas y desarrolladas en la vivienda de los beneficiarios, según lo manifiestan en las entrevistas, ha fortalecido su confianza y predisposición 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:

Según 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.

Del conjunto de 375 inscritos y que participaron del taller de gestión de negocios. 340 culminaron sus planes de negocio y 235 pasan la primera evaluación para el concurso del capital semilla, 60 beneficiarios/as son pre- seleccionados y 52 pasan a la etapa de sustentación de sus planes de negocio. Finalmente 23 de 30 beneficiarios/a superan la valla de 70 puntos y acceden al capital semilla de S/ 5.700 soles para la implementación de sus negocios.

3.3.4. Eficiencia.

3.3.4.1. Los recursos humanos

Para el proceso de implementación del proyecto, se contó un equipo técnico conformado por tres profesionales (jefa de proyecto, especialista en emprendimiento y asistente técnico); en el caso de la jefa de proyecto y la especialista se han mantenido a lo largo del proyecto, en el caso de la asistente hubo rotación antes de la presentación del segundo entregable.



CUADRO 3.301: REGIÓN CUSCO. EVALUACIÓN FINAL: EQUIPO TECNICO DE PROYECTO

Cargo	Responsable
Coordinadora	Carmen Rocío del Pilar Bardales Rojas
Especialista en emprendimiento	Jannet Loaiza Pompilla
Asistente 1/2	Sharom Marilia Atachagua Echevarria/ Silvia Serrano Palomino

Fuente: Informe C15-17

Los consultores encargados para la etapa de capacitación y asesoría, fueron contratados por la IE, para lo cual se realizó un proceso de convocatoria en la plataforma virtual REDINFOR. Los profesores encargados de los respectivos módulos, fueron profesionales con experiencia en gestión de negocios y han sido principalmente de la región de Cusco. Se ha exigido que los facilitadores tengan una acreditación internacional ya sea CEFE Internacional, OIT o cualquier otra que tenga que ver con gestión empresarial y que además manejen metodologías andrológicas. Los consultores/as han sido



convocados en distintas etapas del proyecto: para el proceso de capacitación (módulos I, II Y III) y asesores empresariales para el proceso de implementación de planes de negocio y planes de mejora.

CUADRO 3.312: REGIÓN CUSCO. EVALUACIÓN FINAL: CONSULTORES/AS

Responsable	Cargo
Jesús Raúl Blanco	Capacitador/a
Ruth Vera	
Elena Gonzales Flores	
Rimber Paz	
Marlitt Paz	
Liz Leva Orcchuaranca	
Yovana Castillo Pompilla	
Indira Astete	Asesor/a
Verónica Coahila	
Ruth Vera	
Gedeón Rivera	

Fuente: Entrevistas al equipo técnico.



El equipo técnico tuvo la responsabilidad para el seguimiento y coordinación con los consultores/as respecto a la implementación de la metodología, desarrollo de sesiones, que los materiales sean adecuados. De acuerdo a lo manifestado, se indica que hubo un buen nivel de coordinación, solo en el caso de los que estaban en comunidades, algunas veces se tuvo dificultades en cuanto a la comunicación por cuestiones de falta de cobertura telefónica.

3.3.4.2. 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), C15-17 RAM; e información proporcionada en las entrevistas al equipo técnico del proyecto. Las instituciones contempladas en el aporte presupuestal fueron la institución asociada CODESPA y FONDOEMPLEO.

Se observa que el monto del presupuesto vigente de FONDOEMPLEO se ha ejecutado en un 85% puesto que, se han generado ahorro de algunas actividades como la preselección de beneficiarios, gasto de funcionamiento, entrega de capital semilla, entre otros. En el caso de la contrapartida de la institución asociada el presupuesto se ha ejecutado al 96%. En el siguiente cuadro se detalla la ejecución del presupuesto.

CUADRO 3.323: REGIÓN CUSCO. EVALUACIÓN FINAL: EJECUCIÓN PRESUPUESTAL

Fuente de financiamiento	Presupuesto según convenio S/	Presupuesto vigente S/	Presupuesto Ejecutado S/	% de ejecución
FONDOEMPLEO				
Componente 1	222.790,00			
Componente 2	216.576,80			
Componente 6	479.948,37			
Total	919.315,17	872.170,80	745.453,17	85%



Fuente de financiamiento	Presupuesto según convenio S/	Presupuesto vigente S/	Presupuesto Ejecutado S/	% de ejecución
CONTRAPARTIDA				
CODESPA	91.932,00	91932,00	88706,44	96%

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 superior al monto desembolsado por FONDOEMPLEO, es decir que se tiene un excedente por ejecutar de S/21,403,39. En el informe de cierre del proyecto, no se señala el desarrollo del cierre de la cuenta bancaria ni la regularización de los fondos a devolución.

CUADRO 3.334: REGIÓN CUSCO. EVALUACIÓN FINAL: DEVOLUCIÓN A FONDOEMPLEO

Concepto	S/
A. Total a transferir	872,170.80
B. Desembolsos	724.049,78 ²⁸
C. Otros ingresos	
D. Monto ejecutado	745.453,17
E. Gasto bancario de cierre	
F. Gastos observados	
Saldo (B-C-D-E-F)	-21.403,39

Fuente: Informe de cierre del Proyecto.



En la información proporcionada por el equipo técnico, manifiestan que los recursos fueron suficientes, incluso hubo ciertos ahorros en cuanto a los ambientes que fueron facilitados por los gobiernos locales y comunidades; sin embargo, hubo dos aspectos que se resaltaron, el primero es referido al pago de los facilitadores en comparación al pago que realizan otras entidades, tienen montos superiores aproximadamente en 50%; lo cual fue confirmado por los consultores. El segundo aspecto fue que los costos logísticos de traslado a las comunidades fue el superior a lo previsto; lo cual generó dificultades al equipo técnico y consultores.

²⁸ En el desembolso total se considera el monto de S/ 177.88 más por un abono extra efectuado por el banco.

4. CONCLUSIONES.

Criterio	Conclusión	Valoración
Pertinencia	<ul style="list-style-type: none"> - El proyecto C-15-17, se articula a los sectores económicos de comercio y servicios vinculados al turismo, por ser un eje dinamizador de la económica local y brinda oportunidades para generación de empleo a través de emprendimientos, especialmente del corredor turístico donde se enmarca el proyecto. - La situación económica de la provincia de Calca, por ser considerada un lugar de paso que no aprovecha las oportunidades generadas por el turismo, además de la alta migración, especialmente de jóvenes; requiere desarrollar acciones orientadas a generar oportunidades de autoempleo mediante el fortalecimiento de iniciativas de emprendimientos. - A nivel de la implementación, el Proyecto se encuentra medianamente alineado, en tanto el 64,1% de negocios en marcha y el 66,5% de ideas de negocios se desarrollan en los sectores económicos más importantes (servicios y comercio). - El Proyecto atiende una necesidad real y prioritaria de la población joven y adulta de la Región Cusco, que adolecen de capacitaciones y preparación técnica para el emprendimiento. 	ALTA
Efectividad	<ul style="list-style-type: none"> - El nivel de cumplimiento de las actividades ha sido afectado por el desfase de 2 meses entre la etapa de inscripción y el inicio de las capacitaciones lo cual ha generado deserción y pérdida de interés de algunos beneficiarios, esto a su vez a implicado mayor esfuerzo para identificar nuevos beneficiarios, a través de nuevas estrategias (incremento de rango de edad a 45 años y ampliar el área de intervención al área rural, de los mismos distritos de intervención, ya que inicialmente estaba previstos para el área urbana. - Las actividades de focalización previstas se han ajustado de acuerdo al contexto y la realidad, ya que inicialmente estaban orientadas a la población del ámbito urbano, por lo que tuvo que ser ampliado al ámbito rural, por no alcanzar la de identificación, situación que requirió mayor tiempo para el proceso de focalización. - Se ha realizado todas las actividades focalización previstas, (5 campañas de difusión y promoción, 578 registros de personas, 527 visitas de verificación documentaria). - Se han realizado todas las actividades capacitación: 3 módulos de capacitación grupal con una duración de 65 horas (competencias blandas, competencias específicas, elaboración de planes de negocio/mejora) y 5 horas de 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 	MEDIA - ALTA



Criterio	Conclusión	Valoración
	<p>capacidades en la gestión del negocio, adquiriendo habilidades para el manejo de registros de ingresos y egreso, atención al cliente, costos de producción; así mismo, los beneficiarios/as han fortalecido su autoestima y su capacidades de relacionamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 manifestaron la conveniencia de disponer más horas de capacitación. En comunidades fue más complicado desarrollar la sesión, no siempre se alcanzó el objetivo de la sesión programada. <p>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 semilla). Como resultado se tiene se tiene 23 ganadores, de los cuales 15 son varones y 8 mujeres. A nivel de líneas de negocio el destino del capital semilla fue invertido en 7 emprendimiento de alojamiento rural, 6 emprendimientos de comercio de textiles y artesanía, 2 emprendimiento de restaurantes, cafetería y kioscos y 8 emprendimientos en la línea otros (producción de cuyes, zetas, lavandería florería, fabricación de cocinas).</p> <p>A nivel del cumplimiento de metas, han sido alcanzadas en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selección de 375 personas para el proceso de capacitación (100% de lo programado) - 318 beneficiarios culminaron su plan de negocio o plan de mejora (100% de lo programado, existe una sobre meta de 3) - 205 mujeres capacitadas en los tres módulos de formación (100% de lo programado, existe una sobre meta de 10 beneficiarias) - 23 de 30 beneficiarios acceden a capital semilla, 7 no logran pasar la valla de 70 puntos, requisitos establecidos en las bases del concurso. (77% de lo programado) <p>Las actividades de acompañamientos y asesoría personalizada, fue las más valorada por los beneficiarios, seguido fueron las pasantías y los talleres de capacitación.</p>	
Eficacia	<p>Los efectos de las actividades programadas y los productos alcanzados han redundado en efectos favorables como son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existen 283 beneficiarios que cuentan con un plan terminado que guía su iniciativa de crear o mejorar su negocio. - De éstos, 154 están haciendo uso de dichos planes, pues ya los ha implementado o han iniciado su implementación. - La tasa de negocios ha pasado de 40,0% a 66,0%. 	ALTA



Criterio	Conclusión	Valoración
	<ul style="list-style-type: none"> - El monto promedio de venta mensual en los beneficiarios "Negocios en Marcha" se ha incrementado en 18,9%, pasando de S/. 4 618,6 a S/. 5 492,6 - El monto promedio de venta mensual en los beneficiarios "Ideas de Negocios" de S/. 2 258,5. - El 55,3% de beneficiarios "Negocios en Marcha" continúan empleando trabajadores, aunque con una intensidad ligeramente menor, 1,8 trabajadores por negocio. - El 15,6% de beneficiarios "Ideas de negocios" emplean un promedio de 1,6 trabajadores, principalmente de tipo eventual y familiar no remunerado. <p>El establecimiento de alianzas estratégicas y la suscripción de convenios con los gobiernos locales, ha facilitado el desarrollo de las actividades del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El proceso de convocatoria y para la identificación de los beneficiarios, el apoyo del municipio (Calca, Pisac y Taray) ha sido indispensable. - Se contó con el apoyo de los gerentes de las áreas de Desarrollo Económico Local del municipio de Calca, Pisac y Taray, como jurados en la etapa de pre-selección del concurso de planes de negocio - Para el proceso final del concurso, FONDOEMPLEO asume la dirección y se encarga de la selección de los jurados (Ministerio de la producción, ministerio de trabajo, representante de una municipalidad y un empresario del sector turismo). <p>Limitaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se presentó un desfase de 2 meses entre la etapa de inscripción y el inicio de las capacitaciones lo cual ha generado deserción y pérdida de interés de algunos beneficiarios/as. - Dificultades para la identificación de asesores que manejen la metodología CEFE y el idioma quechua, lo cual trajo consigo que algunos asesores se recarguen de trabajo hasta con 3 grupos. De acuerdo a lo manifestado por la coordinadora del proyecto, solo 2 asesores manejaban el idioma quechua; lo cual en algunos casos dificultó la comunicación en el ámbito rural, sin embargo se hizo coordinaciones para complementar el trabajo con los integrantes del equipo técnico. - Limitación logística para el desplazamiento del equipo técnico y consultores hacia las comunidades, debido principalmente a la lejanía de las comunidades, teniendo en cuenta que nos hay fluidez en el transporte público de pasajeros, por lo cual para optimizar tiempos necesariamente el equipo y asesores se vieron obligados a tomar expreso (carro en alquiler), que en términos de costos representa en promedio 400% más de un pasaje normal. 	
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> - 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 - ALTA



Criterio	Conclusión	Valoración
	<ul style="list-style-type: none"> - El equipo técnico de campo se mantuvo a lo largo del proyecto, solo hubo una rotación de la asistente administrativa, lo cual ha contribuido a dar continuidad a las estrategias implementadas y capitalizar la experiencia adquirida durante la implementación del proyecto. - El equipo técnico se ha visto limitado para el desarrollo de las actividades dada la magnitud de la intervención. Sin embargo, desarrollaron las actividades según lo previsto en el proyecto, contando con el apoyo de consultores del ámbito regional. Esta situación está sustentada, en que el acompañamiento en el factor clave para contribuir a generar procesos de cambio; en tal sentido con las distancias entre uno y otro ámbito, se tuvo limitaciones para desarrollar eficientemente las acciones de acompañamiento. - En el primer semestre del proceso de implementación del proyecto, se han presentado retrasos en los desembolsos de FONDOEMPLEO y desembolsos de contrapartida de la IE, situación que fue corregida en los siguientes periodos. - De acuerdo al informe de cierre del proyecto, se ha ejecutado el 85% de gasto programado y financiado por FONDOEMPLEO; así mismo se ha ejecutado el 96% de gasto programado y financiado por la IE. 	
Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Se ha observado mayoritariamente que quienes han implementado sus planes, fueron los beneficiarios/as con negocio en marcha, respecto a los beneficiarios/as sin negocio. 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. 	MEDIA





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, siendo en tal sentido, también necesario contar desde el inicio con el equipo técnico completo (de acuerdo a la información de las entrevistas, la especialista en emprendimiento ingresó al proyecto dos meses después del inicio).
- Para un proyecto de esta magnitud, es recomendable que la IE, cuente con capacidad logística necesaria principalmente para el desplazamiento del equipo técnico y consultores, con lo cual se permita desarrollar con eficiencia y oportunidad las actividades programadas.
- Debería analizarse, ampliar el número de profesionales integrantes del equipo técnico de este tipo de proyectos, dada la cobertura y necesidad del acompañamiento permanente.
- En el proceso de identificación del proyecto, se recomienda hacer una mejor focalización considerando problemáticas sociales, tal como la migración de la población joven por motivos de estudio y trabajo. Asimismo, es recomendable hacer un análisis de la pertinencia de intervenir este tipo de proyectos, solo con cierto segmento de población, dado que inicialmente la población objetivo del proyecto eran jóvenes, pero durante el proceso de focalización, se evidenció la problemática de la migración; lo cual trajo consigo dificultades para alcanzar las metas de identificación.
- Se debe tener en cuenta, que el criterio de antigüedad de un negocio, no debe ser una limitante para que los NM, accedan a estos procesos de convocatoria (o al menos pasar por un proceso de evaluación), ya que de acuerdo a la experiencia de este y otros proyectos, los NM tienen gran o mayor posibilidad de alcanzar su sostenibilidad, porque ya se tiene experiencia en el rubro.

5.1.2. En la implementación.

- 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 2 meses de demora para el inicio de los cursos de capacitación)
- La ampliación de criterios de selección de beneficiarios (por ejemplo, los rangos de edad aceptables y las líneas de negocios promovidas) debe ser sustentado, consensuado y registrado entre las partes responsables del Proyecto (IE y Fondoempleo).
- 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 genera confusión en la consecución de metas.

- Se debe incidir, en facilitar información de acceso a alternativas de financiamiento para el inicio o implementación de los negocios, especialmente a aquellos emprendimientos que no accedieron al capital semilla. De acuerdo a la información obtenida el 58.9% de beneficiarios/as todavía no ha podido implementar su plan de negocio o mejora, principalmente por factores económicos.
- 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.
- Los procesos de capacitación deben organizarse, de acuerdo a las características de los participantes, que considere nivel de instrucción, nivel de conocimientos previos, líneas de negocio.
- En el proceso de implementación del proyecto se tomó dos importantes decisiones, la primera fue ampliar la intervención hacia el ámbito rural, dentro del mismo ámbito de intervención y la segunda fue ampliar el rango de edad de 18 a 45 años; en tal sentido, para lograr los objetivos propuestos también se deben ajustar las estrategias de intervención, tales como metodologías de capacitación, criterios para el desarrollo de concurso y la logística para el traslado del equipo técnico y consultores.
- El concurso del capital semilla debiera incorporar características socioculturales de los beneficiarios. Uno de ellos puede ser incluir categorías de concursantes que puedan definirse según su ámbito de residencia (rural-urbano), su nivel de instrucción y/o nivel de desarrollo del negocio.
- 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. Ello podría minimizar descontentos en algunos sectores de la población beneficiaria, que ponga en cuestión todo el esfuerzo desarrollado durante el proceso de implementación del proyecto
- Como aspecto muy valorado por los actores entrevistados, fue la articulación iniciada entre los emprendimientos; y para dar continuidad a este logro, que a la ves contribuiría a la sostenibilidad de los emprendimientos; se debería evaluar iniciar procesos de asociatividad entre emprendedores, con el objetivo de que estos generen alianzas formales que les permita cooperar entre ellos, a nivel productivo y comercial.





- En los municipios, se ha observado interés por replicar la experiencia del proyecto, para dar continuidad al mismo, por ello se debería coordinar acciones de transferencia formal de la estrategia metodológica del proyecto, y debería estar considerado desde el documento de formulación y establecidos en los acuerdos de cooperación.
- Se requiere continuidad con los servicios de asesoría y acompañamiento a los emprendimientos por parte de instituciones aliadas, tales como el municipio.
- Se requiere generar condiciones para lograr un crecimiento sostenido de los emprendimientos económicos promovidos, en tal sentido la Fundación CODESPA plantea como perspectiva de sostenibilidad de estos emprendimientos, la ejecución del proyecto "Mejoramiento de la competitividad de productos y servicios turísticos, productos artesanales e industrias culturales del Cusco-Valle Sagrado" KUSKA PURIRISUN-Fondo Concursable que en español se traduce como "Trabajamos juntos". Este proyecto está financiado por el Gobierno Regional del Cusco a través de Plan COPESCO, en co-financiamiento del Banco Mundial. Se implementará en los mismos ámbitos de intervención del proyecto C-15-17 y con los mismos beneficiarios; en tal sentido ésta es una gran oportunidad para que los emprendimientos promovidos consoliden su nivel de articulación directa y la implementación de sus negocios²⁹.



²⁹ Informe de Cierre del proyecto



6. REFERENCIAS.

- Banco Central de Reserva del Perú, sucursal Cusco-Julio del 2016. Caracterización del Departamento de Cusco.
- Documento de Proyecto C-15-17
- Informe C-15-2017 RAM
- Línea de Base del Proyecto C-15-17
- Informes de Supervisión: Primer y Segundo entregable
- Informe final del Proyecto C-15-17
- '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.

