

INFORME FINAL

REALIZACIÓN DEL ESTUDIO DE EVALUACIÓN FINAL (EEF)

PROYECTO: L-02-10

**“HAZ REALIDAD TU NEGOCIO” PARA LOS TRABAJADORES
MINEROS DEL SINDICATO DE TRABAJADORES OBREROS
DE SAN RAFAEL – MINSUR S.A. -PUNO”**

**EJECUTADO POR: COLECTIVO INTEGRAL DE DESARROLLO
- CID PUNO**

**PRESENTADO POR: SWISSCONTACT
A: FONDOEMPLEO**

RESPONSABLE: KENIA ORDONIO LEITAO

JULIO 2015

Contenido

Resumen Ejecutivo.....	3
Abreviaturas.....	6
1 Antecedentes.....	7
2 Descripción del proyecto.....	7
3 Objetivos del Estudio.....	8
4 Metodología del Estudio de evaluación final.....	8
5 Análisis de los resultados:.....	10
5.1 Pertinencia.....	10
5.2 Eficacia.....	15
5.3 Efectos.....	17
5.4 Sostenibilidad.....	18
6 Conclusiones y Lecciones aprendidas.....	19
7 Recomendaciones.....	21
8 Anexos.....	24
Anexo 1: Agenda de visita y personas entrevistadas en Juliaca.....	24
Anexo 2: Perfil de los Beneficiarios del proyecto.....	25
Anexo 3: Capital semilla y aportes de los beneficiarios.....	26
Anexo 4: Percepciones de los Beneficiarios sobre los servicios del Proyecto.....	27
Anexo 5: Percepciones de los Beneficiarios sobre los efectos del Proyecto.....	28
Anexo 6: Lista de beneficiarios encuestados.....	29
Anexo 7 AFICHE UTILIZADO EN LA PROMOCIÓN POR EL CID.....	30
Anexo 8 TESTIMONIO FOTOGRAFICO - JULIACA.....	32
Anexo 9 INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA EL TRABAJO DE CAMPO.....	35
Anexo 10 Guías de las Entrevistas en Profundidad.....	41
Anexo 11 Instrumentos de recojo de información para los beneficiarios.....	45
Anexo 12 Desempeño de la institución ejecutora.....	46

Resumen Ejecutivo

El Proyecto L-02-10: "Haz Realidad Tu Negocio" para los trabajadores mineros del Sindicato de Trabajadores Obreros de San Rafael – MINSUR S.A. - Puno" fue ejecutado por el Colectivo Integral de Desarrollo (CID) con el financiamiento de FONDOEMPLEO. El proyecto se ejecutó considerando tres componentes: (i) Fomento de la cultura emprendedora; (ii) Desarrollo de capacidades en gestión empresarial y (iii) Facilitación para el acceso al capital semilla.

Para efectos de la evaluación final del proyecto en mención, se ha revisado la información documental entregada por FONDOEMPLEO, la IE, y el Gestor del proyecto; se procedió con la realización de entrevistas en profundidad a los responsables del CID, tanto en Lima como en Juliaca, a los facilitadores del CID, al representante de la empresa MINSUR S.A., y al Secretario General del Sindicato de Trabajadores Obreros de San Rafael – MINSUR S.A.

Para conocer la perspectiva de los beneficiarios se realizó algunas visitas a sus establecimientos y se aplicó una encuesta a un grupo de participantes (seleccionados aleatoriamente). El periodo de visita a la ciudad de Juliaca (del lunes 8 al jueves 11 de junio), coincidió con un paro en la ciudad en contra del actual Alcalde, lo que dificultó mucho la realización del plan de trabajo de campo, impidiendo la realización del viaje a Antauta y la ejecución del taller con los beneficiarios. De igual manera, no se pudo ejecutar el taller en Juliaca. Para subsanar estas dificultades, se aplicaron encuestas a un grupo de 14 beneficiarios en Antauta y 17 beneficiarios en Juliaca, totalizando 31 encuestas.

Este proyecto de promoción del emprendimiento tiene la característica de que se ejecuta con el Sindicato de Trabajadores Obreros de San Rafael – MINSUR S.A. – Puno, que como en otras evaluaciones realizadas por el equipo de Swisscontact, no tiene experiencia en la ejecución de proyectos de fomento de negocios, en especial dirigido a los trabajadores y/o sus familiares, fundamentalmente las esposas; este proyecto contó con el apoyo de la Empresa Minera MINSUR S.A., poniendo a disposición del CID sus instalaciones en Antauta para la realización de las capacitaciones.

El perfil de los beneficiarios muestra en su mayoría la participación de mujeres (81%). Desde el punto de vista ocupacional, las categorías de mayor concentración para las mujeres fueron: Trabajador independiente (75%); Sin ocupación/buscando trabajo (11%);. Para los hombres: Trabajador independiente 63%; empleado: 18%; y estudiante: 12%. Muchos ya estaban creados (61%), y tienen disponibilidad para invertir en negocios, dados los montos ampliamente superados de aporte de los beneficiarios en sus negocios. Los beneficiarios tienen perfiles heterogéneos en términos de niveles educativos y en rangos de edades, lo que requiere un esfuerzo adicional de adaptar los servicios de capacitación y asistencia técnica.

Luego del diseño y aprobación del Proyecto, el CID desarrolla una estrategia para la convocatoria, registro y capacitación y asesoría al plan de negocio, para finalmente realizar el concurso de planes de negocios "Haz Realidad Tu Negocio" y seleccionar con un jurado independiente, a los mejores emprendedores.

Al no encontrar la cantidad necesaria de trabajadores sindicalizados, el CID requirió ampliar la convocatoria a no sindicalizados, principalmente los trabajadores de las principales contratas de MINSUR.

Este proceso de focalización fue consistente y adecuado dadas las condiciones encontradas en el ámbito del proyecto. De los 382 inscritos, ganan capital semilla un total de 94 emprendedores.

El plazo de ejecución del proyecto, tanto para la selección de los emprendedores, como para el despliegue de todos los servicios, fue corto para hacer madurar negocios innovadores, modernos y con mayor potencial de crecimiento.

Los servicios, instrumentos y las metodologías empleadas para crear o fortalecer el negocio combinaron capacitación y asesoría para generar capacidades en temas pertinentes a los beneficiarios porque responden a los problemas básicos la formalidad, los costos y las finanzas, el mercado y en general los diversos aspectos de la gestión. Sin embargo, se observó que es necesario adaptar mejor los servicios para segmentos tan diversos.

El CID ha cumplido todas las actividades y las metas propuestas. Lo importante es que logró crear nuevos negocios y fortalecer los negocios existentes.

A continuación, se presenta el cuadro de los componentes y resultados logrados.

Definición del Componente	Producto	Meta Total	Meta lograda	Logro (%)
Propósito: Mejorar las condiciones para el desarrollo del emprendimiento y el fomento del empleo de los familiares de los trabajadores mineros del sindicato de trabajadores obreros de San Rafael Minsur S.A Puno.	300 usuarios capacitados al término del proyecto.	300	329 (a)	110
	150 usuarios aplican los conocimientos adquiridos al término del proyecto.	150	160	107
	60 capitales semillas entregados.	60	94	157
Componente 1: Fomento de la cultura emprendedora	300 capacitados en la elaboración de plan de negocios al término del proyecto	300	329 (b)	107
	240 asesorados para la realización de sus planes de negocios al término del proyecto.	240	250 (c)	104
Componente 2: Desarrollo de capacidades en gestión empresarial	10 programas de desarrollo y potenciación de capacidades al término del proyecto	10	14	140
	150 emprendedores cuentan con capacidades para realizar una gestión ordenada y profesional de sus negocios al término del proyecto.	150	131 (d) (e)	87
Componente 3: Facilitación para el acceso al capital semilla	204 planes de negocios presentados al concurso haz realidad tu negocio al término del proyecto.	204	248	122
	60 planes de negocios cofinanciados por el proyecto en el marco del concurso Haz realidad tu negocio.	60	94	157

Fuente: Documento del proyecto aprobado por Fondoempleo

Informe Final presentado por el CID a Fondoempleo.

- (a) El criterio utilizado por el CID para contabilizar el resultado fue considerar los beneficiarios que asistieron entre 2 a 4 sesiones (de un total de 4 sesiones programadas).
- (b) El criterio utilizado por el CID para contabilizar el resultado fue considerar los beneficiarios que asistieron entre 2 a 4 sesiones. (de un total de 4 sesiones programadas).
- (c) El criterio utilizado por el CID para contabilizar el resultado fue considerar los beneficiarios que recibieron entre 3 y 4 horas de asesoría. (total de horas programadas fueron de 4).
- (d) El criterio utilizado por el CID para contabilizar el resultado fue considerar los beneficiarios que tenían un negocio funcionando, asumiendo con eso que aplican herramientas de gestión, como registros de ventas, compras, gastos familiares, etc.
- (e) De acuerdo al cuadro anterior, el único indicador que no se logró el 100% de cumplimiento fue el de que 150 emprendedores cuentan con capacidades para realizar una gestión ordenada y profesional de sus negocios al término

del proyecto. Según la información presentada por el CID en su informe final, *“Como resultado de los programas de capacitación, al finalizar el proyecto 160 beneficiarios cuentan con capacidades para realizar una gestión ordenada de sus negocios; a pesar de ser 160 emprendedores los que han desarrollado y fortalecido sus capacidades, 131 beneficiarios son los que tienen un negocio funcionando, por lo tanto son los que actualmente aplican sus herramientas de gestión, como son sus registros de ventas, compras, gastos familiares entre otros”*. Lo que da como resultado 87%.

Abreviaturas

CID: Colectivo Integral de Desarrollo

MINSUR S.A.: Empresa minera – Unidad San Rafael – Puno, Antauta

1 Antecedentes

El Colectivo Integral de Desarrollo - CID ejecutó el proyecto “Haz Realidad Tu Negocio” para los trabajadores mineros del Sindicato de Trabajadores Obreros de “San Rafael” – MINSUR S.A. – PUNO” (L-02-10).

El proyecto tiene como fecha de inicio el 15 de febrero de 2014 y conclusión el 15 de mayo de 2015.

El CID es una institución privada especializada en la promoción y desarrollo de emprendimientos y desde hace más de 10 años ha venido desarrollando este tipo de Proyectos con diversos financiadores y con distintos grupos metas. Si bien se inició focalizando sus esfuerzos hacia la creación de emprendimientos liderados por jóvenes de escasos recursos, luego ha diversificado a otros grupos metas, como mujeres emprendedoras, emprendedores de diversas edades, emprendimientos comunitarios y emprendedores con negocios en marcha o micro y pequeñas empresas.

2 Descripción del proyecto

La **finalidad** del Proyecto es Mejora de la calidad de vida de los familiares los trabajadores mineros del Sindicato de Trabajadores Obreros de “San Rafael” – MINSUR S.A. - PUNO.

Para tales efectos, el **propósito** planteado por el Proyecto es “Mejorar las condiciones para el desarrollo del emprendimiento y el fomento del empleo de los familiares de los trabajadores mineros del sindicato de trabajadores obreros de San Rafael MINSUR S.A. Puno”.

Para lograr este propósito, el Proyecto propuso desarrollar tres **componentes**: (i) Fomento de la cultura emprendedora, (ii) Desarrollar capacidades en gestión empresarial y (iii) Facilitar el acceso al capital semilla.

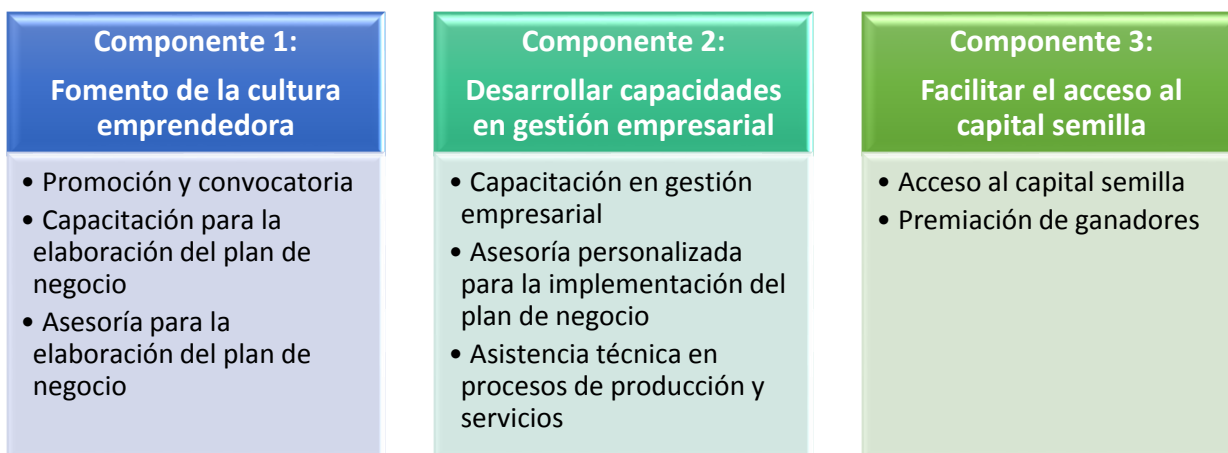
El primer componente como se aprecia en el Gráfico N°01, se orienta a la etapa de promoción y convocatoria para identificar a los potenciales emprendedores, entre los trabajadores vinculados al Sindicato y/o sus familiares; capacitarlos y darles asesoría para la elaboración de su Plan de Negocios.

El segundo componente, considera la realización de capacitación en gestión empresarial y la asesoría especializada para la implementación de los negocios, y asistencia técnica en temas técnicos dependiendo del tipo de negocio y la actividad económica (comercio, servicio, productivo, industrial, etc.).

Ya el tercer componente, se orienta a la entrega del capital semilla y premiación de los ganadores.

Este proyecto no consideró el componente de acompañamiento de los negocios, una vez conformados, lo que podría significar un riesgo para la sobrevivencia de estos.

Gráfico N° 01. Componentes del proyecto y principales actividades



3 Objetivos del Estudio

De acuerdo a los términos de referencia para la realización del estudio de evaluación final del proyecto, los objetivos del presente estudio son los siguientes:

- a) Identificar y caracterizar la situación de los beneficiarios de los proyectos LAT (organizaciones sindicales, trabajadores y familiares de los trabajadores) por la intervención del proyecto.
- b) Obtener información de los indicadores de Propósito y Componentes del proyecto.
- c) Identificar el nivel del logro de los objetivos del proyecto, mediante el análisis de los indicadores de Propósito y Componentes.
- d) Realizar un análisis crítico de la implementación del proyecto; analizando las dimensiones y/o características siguientes: Pertinencia, eficiencia, eficacia, efecto, sostenibilidad; nivel de articulación del proyecto con la población objetivo (beneficiarios) y sus organizaciones, así como las autoridades representativas en el ámbito de acción y el rol de las instituciones colaboradoras, las posibles sinergias existentes y las oportunidades de aprendizaje. Asimismo, identificar las lecciones aprendidas y los factores facilitadores y limitantes que enfrentó el proyecto en su ejecución.

4 Metodología del Estudio de evaluación final

- a) Se realizó la revisión de los documentos que FONDOEMPLEO y la Institución Ejecutora proporcionaron que comprenden:

- Propuesta final del proyecto e Informe final de ejecución del proyecto.
 - Informes de avances de la IE a FE.
 - Informes de monitoreo y de supervisión de FE.
- b) Entrevistas en profundidad al representante de la empresa minera MINSUR S.A., Jefe de Gestión Social de la Unidad Minera San Rafael.
- c) Visita a 02 empresas en funcionamiento para obtener información cuantitativa y cualitativa.
- d) Encuesta aprobada por FONDOEMPLEO que contiene indicadores sociodemográficos, de empleo e ingresos y preguntas relacionadas a cambios y percepciones de los beneficiarios del Proyecto de Antauta y Juliaca (lugares que concentró el 66% de beneficiarios atendidos).¹

De esta forma, se realizó el levantamiento de información a los diferentes actores claves en base a los instrumentos de recojo de información diseñados como se muestra en el cuadro siguiente.

Cuadro 1: Aplicación de Instrumentos de Recojo de información a los actores relevantes del proyecto

Tipo de Instrumento	Actores relevantes para la aplicación del instrumento de levantamiento de la información	Planificado	Realizado
Entrevista en profundidad	Consultores, Docentes y/o Facilitadores del CID	2	2
	Representante de la empresa MINSUR S.A. – Jefe de Gestión Social de la Unidad Minera San Rafael.	1	1
	Líderes Sindicales (por teléfono)	1	1 (a)
Taller participativo	Grupo de Beneficiarios en Taller para información cualitativa	2	0 (b)
Encuesta	Beneficiarios encuestados	30	31
Entrevista en profundidad	Colectivo Integral de Desarrollo (1 reunión en Lima y 1 reunión en Juliaca)	1	2
Total		37	37

- a) Dado que no se pudo viajar a Antauta, donde se sostendría reunión con el Secretario del Sindicato, se realizó una breve conversación por teléfono.
- b) No se pudo realizar los dos talleres planificados, debido al paro realizado por la población de Juliaca, con bloqueo de vías y marchas, en protesta por la construcción de la obra del drenaje pluvial a cargo del Consorcio Uros, donde culpan a las autoridades de la comuna de no velar por la buena ejecución de la obra.

Fuente: Elaboración Propia.

¹ Se aplicó la Escala de Likert que es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios con un amplio uso en encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales. Al responder a una pregunta, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración, donde 1 es poco, y 5 es mucho.

5 Análisis de los resultados:

5.1 Pertinencia

5.1.1 Sobre la pertinencia del diseño del proyecto

El diseño del proyecto se basa en la experiencia del CID en promover emprendimientos a nivel nacional, y por el hecho de que la zona de intervención sea de influencia minera, con un mayor dinamismo comercial. El proyecto nace a partir de un pedido del Sindicato y de las necesidades identificadas. Aunque el proyecto estaba dirigido a los trabajadores o familiares de los trabajadores del Sindicato de Trabajadores Obreros de San Rafael – Minsur S.A., hubo dificultades para lograr la cantidad de beneficiarios comprometidos, debido principalmente a que los familiares de los trabajadores se encontraban en otras ciudades², por lo que el CID trabajó con los no sindicalizados, es decir, los trabajadores de algunas contratas de MINSUR.

Cabe mencionar que durante la ejecución del proyecto, hubo cambio de Secretario del Sindicato, por lo que las coordinaciones disminuyeron. Además, como en otras experiencias de proyectos de la Línea LAT de FONDOEMPLEO, fue la primera vez que el Sindicato participaba en un proyecto de esta naturaleza.

De acuerdo a las declaraciones de los entrevistados, opinan en general, que el diseño del proyecto fue pertinente por las siguientes principales razones:

- a) Existencia de muchas familias con recursos y excedentes que pueden invertir en un negocio, además de comprar camioneta o arreglar sus casas.
- b) Existe mucha expectativa de la población de aprovechar la oportunidad de crear un negocio para brindar servicios a MINSUR.

En relación a las actividades económicas de los negocios promovidos por el proyecto, hubiera podido ampliar a otros tipos de actividades (por ejemplo, de entretenimiento, o ferreterías), si se hubiera realizado un breve estudio de mercado, para conocer las principales necesidades de la demanda tanto de MINSUR como de las contratas, y así orientar los emprendimientos hacia actividades más demandadas.

5.1.2 Perfil de los beneficiarios del proyecto

Para conocer si los objetivos y la metodología seguidos en los componentes fueron los más pertinentes a los beneficiarios, es necesario identificar su perfil y características. Los beneficiarios del proyecto³ fueron definidos como los trabajadores afiliados o no al Sindicato de Trabajadores Obreros de San Rafael – Minsur S.A y sus familiares, residentes en el ámbito de las provincias de Puno, Carabaya, Melgar, Azángaro, San Román y Antauta⁴. Como se mencionó anteriormente, debido a las dificultades encontradas por el CID, los beneficiarios del proyecto fueron los familiares de

² Según declaración del Jefe de Gestión Social de la Unidad Minera San Rafael, Sr. Alberto Rubina.

³ Fueron considerados beneficiarios desde el momento en que se registraron para participar en las actividades del proyecto en el Componente 1.

⁴ Se puede visualizar información más detallada sobre los beneficiarios en el Anexo 2.

trabajadores no sindicalizados, pero que laboraban en alguna contrata. Su perfil es el siguiente⁵:

- a) En su gran mayoría, 81% fueron mujeres y apenas el 19% hombres.
- b) Según categoría ocupacional, las categorías de mayor concentración para las mujeres fueron: Trabajador independiente (75%) y para los hombres: Trabajador independiente 63%; empleado: 18%; y estudiante: 12%.⁶
- c) El nivel educativo es relativamente bajo. Según lo declarado por personal del CID, la mayoría tenían niveles muy bajos de educación, incluso sin instrucción.
- d) El beneficiario tiene un promedio de 35 años de edad, sin que haya en este proyecto diferencia entre hombres y mujeres; pero se observa que un 12% tiene 50 años y más de edad.
- e) Del total de negocios atendidos (160), el 61% eran negocios que se encontraban en funcionamiento, y fue fortalecido durante la vigencia del proyecto, entre estos (98), la gran mayoría (84%) eran liderados por mujeres. Y los negocios creados (62), representaron el 39% de los negocios atendidos por el proyecto; y también tuvo una mayoría de mujeres que los lideraba (84%).
- f) Del total de negocios, el 96% eran informales y el restante 4% eran formales. Entre los negocios informales, la mayoría (84%), eran de las mujeres.
- g) Del total de negocios creados, el 65% recibió capital semilla. De estos, el 35% recibieron montos de capital semilla que variaron entre más de S/. 1,000 y S/. 2,000. El 29% recibió S/. 1,000 o menos. En relación al total de los negocios fortalecidos, el 55% recibió capital semilla, y de estos, el 32% recibieron entre más de mil soles y dos mil soles; y el 23% recibió mil soles o menos.
- h) La disponibilidad de recursos económicos para crear un negocio o fortalecerlo, no significó mayor problema para los beneficiarios, ya que el promedio de aporte propio fue de S/. 13,490.74.

5.1.3 Sobre la pertinencia de la estrategia de focalización

La estrategia de focalización del proyecto para seleccionar a los beneficiarios está dentro de las actividades del Componente 1. Fomento de la cultura emprendedora, cuyos resultados, se visualiza en el gráfico siguiente.

⁵ La información proviene de la base de datos de beneficiarios presentada por el CID a Fondoempleo en su informe final de ejecución del proyecto.

⁶ Ver más detalles en los cuadros del Anexo 2. Del presente documento.

Gráfico N° 02. Estrategia de focalización



Fuente: Informe Final del Colectivo Integral de Desarrollo (CID)
Elaboración Propia.

- a) Con el padrón de trabajadores, proporcionados por el Sindicato y por MINSUR, fue el Sindicato que realizaba las invitaciones, principalmente a los familiares para charlas informativas y de sensibilización para explicarles en qué consistía el proyecto. Se utilizaron volantes y afiches que fueron publicados en las oficinas de MINSUR, del mismo Sindicato y del Municipio y un formato de ficha de inscripción. Se realizó 32 charlas con la asistencia de 522 personas. De estas, se registraron 382 participantes.
- b) Después del registro, 329 personas participaron en los cursos de planes de negocios. Fueron 20 talleres realizados para la elaboración de planes de negocios. De los talleres, los beneficiarios salían con una idea de negocio, luego había un asesor que los ayudaba a desarrollar su plan de negocios. De los participantes a los talleres de planes de negocios, 248 terminaron sus planes de negocios y los presentaron frente a un jurado constituido por representantes de instituciones locales del sector público y privado. Entre el proceso de elaboración del plan de negocio y la exposición del plan de negocios ante el jurado, los emprendedores pasan un proceso de selección que usa como filtro el test de competencias emprendedoras personales.
- c) El jurado hizo una evaluación de cada plan de negocio ponderando aspectos como: (i) el negocio sea viable, (ii) sea un negocio rentable, (iii) la coherencia entre la persona y el negocio (que su formación y lo que hacen sean compatibles con el negocio) y además, (iv) si conocían su negocio (la exposición del plan busca verificar esto). Luego calificó y seleccionó 94 planes de negocios para el

otorgamiento del capital semilla y la capacitación y asistencia técnica para la creación de nuevos negocios o el fortalecimiento de los negocios en marcha.

La estrategia de focalización desarrollada en el Componente 1 del proyecto ha seguido la metodología que utiliza el CID y fue ajustada y adaptada en función a la realidad de la zona de trabajo del proyecto. Los criterios e instrumentos usados son los utilizados y validados por el CID en su trayectoria institucional.

Al no encontrar la cantidad necesaria de trabajadores sindicalizados, el CID requirió ampliar la convocatoria a no sindicalizados, principalmente los trabajadores de las principales contratas de MINSUR. Es importante mencionar que el proyecto trabajó en una zona de realización de constantes manifestaciones y/o paros, tanto de los trabajadores de la empresa minera, como de la población en general. De lo anterior, se deberá considerar en futuros proyectos, un periodo de tiempo realista al tipo de beneficiario y zona de trabajo, para ejecutar esta etapa de focalización y sensibilización.

5.1.4 Sobre la pertinencia de la estrategia e instrumentos de la intervención

a) Disponibilidad de recursos y capital semilla:

Observando los montos aportados por los beneficiarios para invertir en el negocio, los que superaron ampliamente lo planificado (de S/. 120,000 a S/. 1'268,130), se puede inferir que no tenían dificultades de disponibilidad de recursos económicos para iniciar o fortalecer su negocio.

El Proyecto estimó entregar un capital semilla de S/. 2,000 por cada plan de negocio seleccionado, pero a partir del análisis de los planes de negocios, se realizó una asignación diferenciada para cada plan de negocio, lo que llevó a financiar más planes de negocios de los que se había propuesto como meta (de 60 a 94). Una razón adicional mencionada por el CID ha sido que los participantes tenían muchas expectativas, por lo que se pudo de esa manera, atender con capital semilla a más beneficiarios, aunque con menores montos.

El aporte de los beneficiarios (S/. 1'268,130) representó el 69% del monto total ejecutado (S/. 1'830,946) por el proyecto (casi 3.5 veces más de lo que se esperó que fue de s/. 120,000).

Es de conocimiento que los trabajadores mineros reciben mejores remuneraciones que los demás trabajadores de otras actividades económicas⁷, por lo que podemos concluir que tienen capacidad económica para emprender un negocio, pero no tienen las capacidades para gestionar estos negocios, por lo que necesitan asesoría y capacitación. Cabe mencionar que en algunas de las entrevistas realizadas, los beneficiarios mencionaron que fue útil el capital semilla, pero indicaron que esperaban recibir mayores montos.

⁷ De acuerdo al estudio: Efectos del salario mínimo en el mercado laboral peruano. Nikita Céspedes* ncespedes@bcrp.gob.pe. <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/13/Estudios-Economicos-13-5.pdf>, la Remuneración Mínima Vital (RMV) para los trabajadores mineros es 5% superior a la RMV.

b) Heterogeneidad de niveles educativos de los beneficiarios:

Como se mencionó anteriormente, la gran mayoría de los beneficiarios del proyecto fueron mujeres (81%), pero con un nivel de heterogeneidad alto. Muchas sin grado de instrucción, hasta 5° de secundaria y algunas con estudios técnicos. Algunas, sólo hablaban quechua y al momento de las capacitaciones, el equipo tuvo que adecuarse. Esta situación generó dificultades al momento de ejecutar las capacitaciones en relación al desarrollo de la idea de negocio y convertirla en plan de negocios; las mujeres con menor nivel educativo, tenían muchas ganas de aprender y poner en práctica su negocio, pero, como se menciona en este mismo párrafo, las limitaciones eran muchas.

El CID tiene experiencia en trabajo con adultos y con bajos niveles de instrucción, pero deberá revisar esta característica (heterogeneidad de beneficiarios), previo a la ejecución de proyectos futuros, para adaptar los contenidos, metodologías, materiales didácticos, ejemplos de casos reales de la localidad, lenguaje, entre otros.

c) Pertinencia de los cursos y metodologías:

En general, se acepta que para los emprendimientos familiares, los aspectos que se debe tener en cuenta para la definición de los temas a capacitar son: (i) la distinción entre la familia y la empresa en lo financiero, organizativo, (ii) la formalización del negocio, (iii) el punto de equilibrio a partir del cual el negocio es rentable, y (iv) la mejor manera para identificar clientes y las habilidades para la venta. Las limitaciones de conocimiento en estos aspectos, es un común denominador que se encuentra en este tipo de negocios. De lo anterior, la pertinencia de brindar cursos de Marketing y Ventas (15 horas), Costos y finanzas (15 horas), Tributación y Formalización (15 horas); además de asesoría en procesos productivos (4 horas) y Alfabetización Digital (2 horas).

Sin embargo, estos son los temas más complejos desde el punto de vista del proceso de enseñanza - aprendizaje y de la asesoría personalizada, porque inciden (i) en el manejo de ciertas operaciones y herramientas matemáticas básicas en la que los beneficiarios tienen una deficiente formación por la calidad de la educación rural, (ii) en procedimientos legales y tributarios complicados; y (iii) significa cambio de comportamiento para la aplicación rutinaria de estas herramientas, conocimientos y habilidades personales.

Al consultar a los beneficiarios sobre la metodología que el CID utilizó en las capacitaciones, estos valoran positivamente por las siguientes principales razones: El profesor sabe del tema, se comunica claramente y de manera sencilla; el profesor utilizó ejemplos de la realidad, la metodología fue adecuada y práctica. Los aspectos a mejorar de los cursos mencionados están relacionados a: al tiempo de duración de los cursos que deberían ser mayores, y el horario de realización de los mismos. ⁸

La motivación principal de los beneficiarios encuestados por las que participaron en los cursos y asesorías del proyecto fue porque querían adquirir nuevos conocimientos y en segundo lugar porque hay oportunidades de negocios o porque quieren mejorar su trabajo en el negocio que están desarrollando⁹.

d) Temas de Género:

⁸ Ver Cuadro 14. Percepciones de los beneficiarios sobre la capacitación recibida.

⁹ Cuadro 13: Razones del porqué eligió participar en los cursos.

La participación de las mujeres, en general esposas de los trabajadores ha sido masiva, tal como ya se mencionó anteriormente. El 81% de los participantes fueron mujeres.

La dificultad de la mujer que vive en un entorno rural para la comunicación verbal y escrita, más aún para expresarse en público, por las limitaciones educativas y la falta de oportunidades, es una barrera para su desarrollo personal y sus emprendimientos. Las mujeres estaban en la categoría de trabajador independiente (75%), en cuanto que los hombres en esta categoría correspondía al 63%. En la categoría de estudiante, apenas aproximadamente 5% eran mujeres, en cuanto que los varones en esta misma categoría se encontraban el 12%.¹⁰

En relación a la formalidad de los negocios, observamos que tanto los llevados a cabo por mujeres como por hombres muestran los mismos resultados. 96% de los negocios son informales.

e) Relaciones con el Sindicato:

El Sindicato de Trabajadores Obreros de “San Rafael” – MINSUR S.A. – PUNO no había trabajado en proyectos similares que promuevan emprendimientos de sus afiliados y/o familias. Por ello, hubo inicialmente dificultades para contactar con los dirigentes, además de los paros mineros y otros de la población en general, que generaron atrasos en el inicio de las actividades del proyecto. Superada esta situación inicial, el CID pudo realizar las coordinaciones con el Secretario General del Sindicato para la realización de las convocatorias y reuniones de sensibilización con los beneficiarios. Durante la ejecución del proyecto, se realizó elección de nueva Junta Directiva, dando como resultado un alejamiento del nuevo Secretario hacia el Proyecto, por no haber sido durante su mandato, la gestión del proyecto.

Posteriormente, el CID logró el involucramiento y el respaldo de la Municipalidad distrital de Antauta y de la Empresa Minera MINSUR, a través del área de relaciones comunitarias.

5.2 Eficacia

a) Sobre el cumplimiento de las actividades:

La entidad ejecutora ha cumplido las actividades y superado las metas propuestas, a pesar del limitado plazo del proyecto como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Cuadro 2: Nivel de cumplimiento de las metas programadas por componente y producto

Definición del Componente	Producto	Meta Total	Meta lograda	Logro (%)
Componente 1: Fomento de la cultura emprendedora	300 capacitados en la elaboración de plan de negocios al término del proyecto	300	329 (a)	107%
	240 asesorados para la realización de sus planes de negocios al término del proyecto.	240	250 (b)	104%

¹⁰ Ver Cuadro 5.: Beneficiarios por género y categoría ocupacional

Definición del Componente	Producto	Meta Total	Meta lograda	Logro (%)
Componente 2: Desarrollo de capacidades en gestión empresarial	10 programas de desarrollo y potenciación de capacidades al término del proyecto	10	14	140%
	150 emprendedores cuentan con capacidades para realizar una gestión ordenada y profesional de sus negocios al término del proyecto.	150	131 (c)	87%
Componente 3: Facilitación para el acceso al capital semilla	204 planes de negocios presentados al concurso haz realidad tu negocio al término del proyecto.	204	248	122%
	60 planes de negocios cofinanciados por el proyecto en el marco del concurso Haz realidad tu negocio.	60	94	157%

- (a) El criterio utilizado por el CID para contabilizar el resultado fue considerar los beneficiarios que asistieron entre 2 a 4 sesiones. (de un total de 4 sesiones programadas).
- (b) El criterio utilizado por el CID para contabilizar el resultado fue considerar los beneficiarios que recibieron entre 3 y 4 horas de asesoría. (total de horas programadas fueron de 4).
- (c) El criterio utilizado por el CID para contabilizar el resultado fue considerar los beneficiarios que tenían un negocio funcionando, asumiendo con eso que aplican herramientas básicas de gestión, como registros de ventas, compras, gastos familiares, etc.

Fuente: Documento del proyecto aprobado por Fondoempleo
Informe Final presentado por el CID a Fondoempleo.

De acuerdo al cuadro anterior, el único indicador que no se logró el 100% de cumplimiento fue el de que 150 emprendedores cuentan con capacidades para realizar una gestión ordenada y profesional de sus negocios al término del proyecto. Según la información presentada por el CID en su informe final, *“Como resultado de los programas de capacitación, al finalizar el proyecto 160 beneficiarios cuentan con capacidades para realizar una gestión ordenada de sus negocios; a pesar de ser 160 emprendedores los que han desarrollado y fortalecido sus capacidades, 131 beneficiarios son los que tienen un negocio funcionando, por lo tanto son los que actualmente aplican sus herramientas de gestión, como son sus registros de ventas, compras, gastos familiares entre otros”*. Lo que da como resultado 87%.

Cabe mencionar que dos indicadores considerados en los componentes 1 y 3, respectivamente, se repiten en el propósito del proyecto, aunque redactados de manera un poco diferente. Estos son:

Cuadro 3: Objetivos del proyecto

Nivel de objetivos	Meta Total	Meta lograda
Propósito: 300 usuarios capacitados al término del proyecto.	300	329(a)
Componente 1: 300 capacitados en la elaboración de plan de negocios al término del proyecto	300	329(b)
Propósito: 60 capitales semillas entregados.	60	94
Componente 3: 60 planes de negocios cofinanciados por el proyecto en el marco del concurso Haz realidad tu negocio.	60	94

- (a) El criterio utilizado por el CID para contabilizar el resultado fue considerar los beneficiarios que asistieron entre 2 a 4 sesiones (de un total de 4 sesiones programadas).
- (b) El criterio utilizado por el CID para contabilizar el resultado fue considerar los beneficiarios que asistieron entre 2 a 4 sesiones. (de un total de 4 sesiones programadas).

b) **Sobre la ejecución del presupuesto:**

En el diseño del proyecto se indica que el aporte de los beneficiarios será a través de la inversión individual que estos realicen en la adquisición de activos y capital de trabajo para implementar sus ideas de negocio o mejorar los ya existentes. La contrapartida de los beneficiarios ha sido sustentada mediante declaraciones juradas. La ejecución del presupuesto se puede apreciar en el siguiente cuadro.

Cuadro 4: Ejecución presupuestal

Resumen de la programación presupuestal	Presupuesto total (S/.)	Total ejecutado (S/.)	Avance en relación a lo programado (%)
Fondoempleo (sin considerar LB y EF)	478,803	474,687	99%
Institución Ejecutora	15,320	20,826	136%
Beneficiarios	120,000	1'268,130	1057%
TOTAL	614,123	S/1'763,643	287%

Fuente: CID - Informe Final del proyecto L-02-10

El CID tiene capacidad y experiencia para administrar el presupuesto del proyecto y los recursos humanos, económicos y de infraestructura adecuados para el desarrollo de los componentes. Se puede apreciar que la contrapartida más importante fue la inversión de los beneficiarios en sus negocios, superando ampliamente la inversión en el proyecto. La inversión social de FONDOEMPLEO ha permitido apalancar casi 3 veces los recursos invertidos.

5.3 Efectos

a) **Creación y fortalecimiento de negocios**

La creación y el fortalecimiento de los negocios es uno de los principales efectos logrados por la intervención del proyecto. De acuerdo a la base de datos final entregada por el CID a Fondoempleo, se crearon 62 negocios y se fortalecieron otros 98 negocios, totalizando 160 negocios.

b) **Creación de nuevos empleos**

Según la información contenida en la base de datos presentada por el CID a Fondoempleo, se contabilizó la creación de 193 nuevos empleos en los negocios en funcionamiento, siendo que 104 generados en los emprendimientos creados y 89 de los emprendimiento fortalecidos. Cabe precisar que la meta en este indicador para los negocios creados era de 90, lográndose 116% de cumplimiento, y para el caso de los negocios fortalecidos la meta era de 180 empleos, logrando apenas 49%.

c) **Aumento de las ventas** ¹¹

¹¹ De acuerdo a la información proveniente de la base de datos del CID y cálculos propios.

Tomando en cuenta que los datos de ventas promedio de los emprendimientos iniciales (agosto 2014) son limitados (19 datos), se observa que el promedio de las ventas de los negocios fue de apenas S/. 2,494.00. Y en febrero de 2015, con la última medición realizada por el CID, sobre la base de 150 emprendimientos, el promedio de las ventas encontrado fue de S/. 3,221.00. Esta información para ser la más certera posible, debería tomarse en varios meses de funcionamiento de los negocios, para recolectar información de, por ejemplo, todos los meses del año, tratando de desestacionalizar la información. Llama la atención que los montos de ventas vayan en crecimiento a cada mes de medición.

d) **Movilización de recurso propios**

Uno de los efectos que se destaca y que fue subestimado por el proyecto, es la movilización de recursos propios para invertir en los negocios. Los recursos movilizados ascendieron a más de 1 Millón y 200 mil Nuevos Soles. Cifra que supera largamente las expectativas del CID sobre la capacidad económica de los beneficiarios.

e) **Aprendizajes realizados**

Los principales aprendizajes que señalan los beneficiarios emprendedores, se relaciona a la importancia que daban a la asesoría y la capacitación para la creación/fortalecimiento en la gestión de su negocio. También valoraron más al final del proyecto los temas relacionados a la formalización de sus negocios.

De igual manera, valoraron más la contribución del proyecto para la creación/fortalecimiento del negocio (4.84)¹², que la capacitación en alfabetización digital (2.8), seguramente por los bajos niveles de educación que limitaban un aprendizaje.¹³

5.4 Sostenibilidad

La sostenibilidad de los emprendimientos creados y fortalecidos depende en gran medida de (i) la naturaleza de los emprendimientos y los emprendedores, (ii) de las condiciones de los mercados (iii) de la continuidad de los servicios empresariales y (iv) del acceso a financiamiento.

Los emprendimientos fortalecidos tienen más potencial de crecimiento futuro porque ya pasaron los tramos iniciales de puesta en operación del negocio y no perecieron en el intento. Los negocios recién creados pueden tener dificultades en su sostenibilidad porque la asesoría y acompañamiento de los negocios después de recibir el capital semilla fueron muy cortos, principalmente por el corto periodo de duración del proyecto.

Los negocios de comercio (bodegas, venta de ropa, etc.) tienen menos potencial de crecimiento que los negocios de servicios y producción. Para su crecimiento se podría ampliarlo y aumentar los puntos de venta, para lo que se requiere de más capital. Los negocios del sector productivo (heladería, confecciones, tejido a mano, producción de triciclos) pueden ser más sostenibles porque existe demanda creciente de estos productos en el mercado. Sin embargo, si el CID hubiera realizado un estudio rápido del

¹² De acuerdo a la escala de Likert.

¹³ De la información recolectada en las encuestas a los beneficiarios, se encontró que el 65% “casi nunca” o “nunca” hacía uso de internet. Apenas un 10% hacía uso de manera frecuente.

mercado local con la empresa minera y las principales contratadas, se hubiera podido brindar una mejor orientación hacia los emprendimientos, evitando de que se tenga una mayoría de negocios del giro comercio (63%), y 21% de servicios y apenas 16% del sector producción.¹⁴

La continuidad de servicios empresariales puede contribuir a aumentar la potencialidad y sostenibilidad de los negocios porque el plazo corto del proyecto fue una limitante.

Esta continuidad podría realizarse, por ejemplo articulando a los emprendedores con las políticas locales y regionales del sector público, como la Municipalidad de los distritos donde actuó el proyecto; o con los programas y proyectos que ejecuta la empresa minera MINSUR.

Otra alternativa, un poco más difícil, sería que los propios emprendedores contraten servicios de capacitación y asesoría, dadas la disponibilidad de invertir recursos propios en los negocios que manifiestan los propios emprendedores. En algunas de las entrevistas realizadas a dos emprendedoras, se observó la expectativa que tenían ambas de seguir recibiendo visitas de los consultores del CID. *Preguntaban: ¿cuándo van a venir? Tengo muchas dudas que quisiera que me apoyen.*

Las posibilidades de acceso a préstamos es una vía posible para que potencien el negocio y su sostenibilidad porque los trabajadores tienen ingresos en planilla que pueden respaldar un crédito. Lo importante sería facilitarles la información o brindarles asesoría financiera en estos temas.

6 Conclusiones y Lecciones aprendidas

- 1) El diseño del Proyecto correspondió a las expectativas del Sindicato de Trabajadores Obreros de “San Rafael” – MINSUR S.A. – PUNO percibía que tenían sus afiliados.
- 2) Los beneficiarios tienen un perfil particular diferente a los proyectos de emprendimientos con jóvenes pobres urbanos: se trata de familiares (en su mayoría mujeres) de trabajadores de la actividad minera, muchas de ellas con bajo nivel de instrucción pero con disposición a aprender y poner en marcha sus emprendimientos. Muchos de los cuales ya tenían un negocio en funcionamiento, cuentan con disponibilidad de recursos económicos (ahorros e ingresos de la minería) para invertir en los negocios. Estas condiciones son bien diferentes a los jóvenes emprendedores urbanos, público al que el CID tiene amplia experiencia de trabajo.
- 3) La estrategia de focalización de los beneficiarios desarrollada por el CID fue pertinente, dadas las condiciones encontradas. Sin embargo, el proceso de selección de los emprendedores se realizó en un tiempo limitado, pudiendo quedar fuera beneficiarios con perfiles más emprendedores o aceptando a emprendedores con menor potencial.
- 4) Desarrollar un proyecto en alianza estratégica con un sindicato es una experiencia innovadora porque supone pasar del discurso de confrontación en el terreno laboral a una lógica de brindar servicios a sus afiliados. Contó con la aceptación del Secretario General, al inicio del proyecto, pero con el cambio de Secretario General, hubo un alejamiento.
- 5) La empresa Minera MINSUR participó en el proyecto, a solicitud del CID, y fue un aliado del proyecto porque brindó las facilidades de local en Antauta para la

¹⁴ Ver Cuadro 10.: Negocios creados y fortalecidos por sector económico.

realización de los eventos de capacitación. Sin embargo, se mantuvo a distancia de las demás actividades. Según declaraciones del representante de MINSUR, este reconoce que no hubo un involucramiento fuerte de la empresa. Opinó que el proyecto pudo haber tenido mayor repercusión en la población, si hubiera mostrado el antes y el después, es decir, visibilizar más los cambios como efecto multiplicador. Otro tema mencionado fue el de tener en cuenta la escala de los negocios, en otras palabras, trabajar con negocios pequeños y medianos y no tan micro para lograr mayor visibilidad de los resultados.

- 6) Los trabajadores mineros y sus familias tienen capacidad económica para emprender negocios pero tienen muchas debilidades en sus capacidades empresariales para gestionar, por ello el principal incentivo para participar en este proyecto no es solamente el capital semilla, si no la asesoría y capacitación que les permiten disminuir las malas prácticas en relación a inversiones, gestión y aumento de sus ingresos familiares.
- 7) La heterogeneidad de los niveles educativos de los beneficiarios plantea desafíos para mejorar la pertinencia de los servicios y sus metodologías a las características de diversos segmentos, especialmente las mujeres de origen rural, de mayor edad y menos instruidas.
- 8) A pesar de ello, los contenidos y metodologías propuestos en los servicios de capacitación y asistencia técnica fueron adaptados y apuntaban a mejorar el desempeño de los negocios en sus aspectos más básicos, como la formalidad, la gestión comercial, financiera y administrativa del negocio. En estos dos últimos aspectos, es donde los negocios inicialmente tienen mayor desorganización e informalidad.
- 9) La satisfacción de los beneficiarios respecto a las metodologías, los contenidos y la organización de los servicios es aceptada por los beneficiarios. La necesidad de adaptar los cursos a horarios más adecuados y con una mayor duración, fueron algunas de las demandas de los participantes.
- 10) Los negocios, especialmente de producción tienen mayor potencial de crecimiento que los negocios de comercio por el crecimiento de los mercados.
- 11) El proyecto se ha realizado de manera eficaz y eficiente, ejecutando las actividades programadas en los plazos previstos y superando las metas propuestas.
- 12) El plazo de ejecución de este tipo de proyecto (señalada por Fondoempleo) de promoción del emprendimiento es una limitante. Este hecho tiene influencia decisiva, principalmente en la etapa de sensibilización y selección de beneficiarios, en el nivel de acompañamiento y el desarrollo de otras actividades que aumenten la sostenibilidad de los emprendimientos.
- 13) Los efectos en la generación de nuevos empleos y el aumento de las ventas es presumible, pero no se ha podido constatar por la carencia de información y por el corto del tiempo para realizar el seguimiento de parte de la Institución Ejecutora y evaluar mejoras substantivas en los emprendimientos.
- 14) La estrategia de sostenibilidad prevista por el CID supone la articulación de los negocios creados o fortalecidos de los trabajadores y sus familiares a las iniciativas públicas de promoción del emprendimiento, con la participación y compromiso activo del sindicato. Lo importante es que los emprendedores puedan acceder a servicios pertinentes y relevantes. La capacidad económica de este grupo especial de emprendedores puede abrir el campo para un mercado de servicios locales financiado por los propios emprendedores. El hecho de que el CID tenga un proyecto en ejecución en la zona con el BID, puede favorecer a la continuidad de atender con asesorías a los beneficiarios.

7 Recomendaciones

- 1) El diseño inicial del proyecto debió considerar la realización de un diagnóstico de mayor profundidad que permita identificar tempranamente el perfil de los trabajadores sindicalizados y sus familias y las ventajas de trabajar con un grupo con estas características para generar emprendimientos sostenibles con potencial de crecimiento. La identificación temprana de factores de éxito en los beneficiarios como la existencia de un grupo importante de negocios en marcha, su disponibilidad de recursos de los emprendimientos y la capacidad de endeudamiento podría haber ayudado a adaptar mejor el capital semilla y los servicios del proyecto.
- 2) Se deberá considerar en proyectos futuros de este tipo, realizar un reconocimiento más específico sobre las principales demandas de bienes y servicios de la empresa minera MINSUR y sus principales contratistas, dado que la creación de nuevos emprendimientos deben estar alineados a las necesidades específicas, en este caso, la empresa minera y sus contratistas. .
- 3) Un proyecto de promoción del emprendimiento debe ejecutarse en plazos mayores a 12 meses (de 2 a 3 años), para permitir que se desarrolle una estrategia de intervención más intensiva en relación a los servicios de asesoría y acompañamiento durante un periodo de tiempo mayor, que garantice emprendimientos de mayor potencial de crecimiento, y capacidad de sostenerse en el tiempo.
- 4) Por el lado de la focalización, definir criterios, que promueva emprendimientos innovadores, y con potencial para escalar.
- 5) El componente de capital semilla debe ser evaluado en presencia de poblaciones de beneficiarios con el perfil de los trabajadores y familiares del Sindicato que cuenta con disponibilidad de recursos y acceso relativo al crédito.
 - a. Se puede considerar al capital semilla más que como un recurso para iniciar o fortalecer un negocio, como un premio o un reconocimiento social del emprendedor y su familia.
 - b. Se puede considerar que en lugar de capital semilla, se haga una alianza con una organización de microfinanzas que permita crear un producto financiero que financie el requerimiento real de los emprendimientos, movilizándolo los ahorros y sus colaterales (las inversiones muebles e inmuebles).
 - c. Se deberá tener mucho cuidado al momento de analizar el monto requerido de capital semilla para cada plan de negocio, para evitar de por algún tipo de presión (de los beneficiarios o para el cumplimiento de metas), se baje el monto. El criterio debe ser estrictamente técnico.
- 6) Es necesaria la segmentación de los beneficiarios para ofrecer servicios diferenciados y a medida de sus necesidades y posibilidades; de esta forma:
 - a. La dificultad de horarios y tiempos para participar en los cursos y asesorías empresariales de los trabajadores dependientes y familiares más calificados, puede suplirse con un programa de capacitación y asistencia técnica que use intensivamente las Tecnologías de Información y Comunicaciones. Por lo que para eso, la alfabetización digital debe ser considerada como una etapa inicial.
 - b. En el caso de los(as) beneficiarios(as) de menor nivel educativo y mayor edad es indispensable desarrollar los conocimientos y habilidades empresariales a través de talleres vivenciales con dinámicas participativas, lúdicas y visuales, así como con material sencillo y didáctico de soporte. Es también importante involucrar a los hijos o hijas mayores de más educación para que apoyen a las madres en los emprendimientos; quizá el capital semilla o alguna forma de bono de apoyo podría ayudar a incentivar a los más jóvenes a que colabore con el emprendimiento familiar.

- 7) Se recomienda considerar un espacio de socialización de los casos y de reconocimiento a los mejores. Esto significa más difusión y visibilidad de los resultados del proyecto (el antes y el después).
- 8) Es necesario considerar el desarrollo de competencias blandas, comportamientos y habilidades personales transversales, como liderazgo, autoestima, trabajo en equipo, comunicación, búsqueda de la calidad, entre otras. Para eso, se debe utilizar metodologías que considere un enfoque de la andragogía (conjunto de técnicas de enseñanza orientadas a educar personas adultas, en contraposición de la pedagogía, que es la enseñanza orientada a los niños). En el Perú, existen varias metodologías desarrolladas y validadas y cuenta con profesionales (facilitadores acreditados).
- 9) Es altamente beneficioso para los emprendedores su participación en ferias, ruedas de negocios, o pasantías, visitas comerciales, que se entrevisten con las distintas organizaciones financieras, entre otros, lo que se recomienda seguir incluyendo en este tipo de proyectos.
- 10) El aprendizaje de los aspectos técnico productivos debe ser considerado como prioritario para los emprendimientos productivos (pasantías tecnológicas, visitas guiadas a empresas modelo, conversaciones con expertos y especialistas técnicos), son algunas recomendaciones que pueden ser tomadas en cuenta.
- 11) El reforzamiento de las capacidades estratégicas y gerenciales de los emprendedores pueden ser realizadas a través de reuniones con mentores, es decir, empresarios locales con experiencia en los negocios y ejemplos a seguir.
- 12) La promoción de la asociatividad, la articulación de los emprendimientos, redes de negocios y la acción colectiva (propia del quehacer sindical), debería aprovecharse para mejorar la competitividad de los emprendimientos creados o fortalecidos. En futuros proyectos similares, y para buscar un mayor involucramiento del sindicato, se recomienda, apoyar al sindicato en la formación de una asociación de los emprendedores del proyecto.
- 13) Tratándose de un proyecto de la línea de fortalecimiento de trabajadores sindicalizados, y que en otros proyectos de la misma línea, son ejecutados por el mismo Sindicato, y considerando que se debe buscar la sostenibilidad de las intervenciones una vez concluido el proyecto, es recomendable considerar un componente o subcomponente del proyecto que contemple actividades para fortalecer la capacidad de los sindicatos de ofrecer servicios que promuevan iniciativas de generación de ingresos o de emprendimientos de sus afiliados, a través de proyectos o de la contratación de instituciones y/o consultores especializados.
- 14) Debería realizarse un levantamiento de información periódico sobre las actividades de los emprendedores y un levantamiento de información específico que permita determinar el impacto en el empleo y en las ventas de los negocios creados y fortalecidos.
- 15) FONDOEMPLEO, en su rol promotor y financiador de proyectos en esta línea, debería promover el acercamiento entre el sindicato SITRACOMY y MINSUR con la participación del CID, con la finalidad de exponer la estrategia y los resultados del proyecto en la perspectiva que se desarrollen iniciativas conjuntas a futuro.
- 16) Teniendo en cuenta el cambio ocurrido del jefe del proyecto, y las declaraciones del equipo actual del CID, se debe buscar garantizar la permanencia de un equipo técnico local durante todo el periodo de ejecución del proyecto, para evitar atrasos en la ejecución de actividades por la incorporación de personal nuevo. Por otro lado, se debería considerar como parte del equipo técnico básico, no solamente al coordinador del proyecto, sino también un especialista en emprendimiento.
- 17) Respecto a los emprendimientos creados y/o fortalecidos, en general pequeños negocios, la mayoría eran informales (96%); por lo que se recomienda, para futuros

proyectos similares, revisar la estrategia de trabajo, buscando realizar coordinaciones específicas con los gobiernos locales y la SUNAT.

8 Anexos

Anexo 1: Agenda de visita y personas entrevistadas en Juliaca

Día/hora	Entrevista con:	Lugar de reunión	Datos de la Persona	Comentario
Miércoles, 27-Mayo 10.00 – 11.30 am	Sr. Badi Acuña Franco Director Ejecutivo Marleni Ureta	CID en Lima	Av. La Fontana # 1233 int. 301 Urb. Pablo Bonner Lima - La Molina	Realizado
Lunes/ 8 junio En la noche	Viaje Lima-Juliaca Kenia Ordonio Leitao			Realizado
Martes, 9 Jun 09.00 am -10.00 am	Sr. Oriel Mamani Labra	CID en Juliaca	Av. Manuel Prado 151-155; La Rinconada (costado de la DIVINCRI. Por el Hotel Turistas) Celular: 989 047 220 Correo: cid_juliaca@cid.org.pe	Realizado
Martes, 9 jun 10.00 am – 11.00m	Reunión con Consultores/facilitadores: Yeni y Guido Ramos	CID en Juliaca		Realizado
Martes, 9 jun 11.00 am – 12.00m	Jurado de las ideas de negocios	CID en Juliaca		No realizado por paro en la ciudad.
Martes, 9 junio 2.00 – 5.00 pm	Visita a 2 emprendimientos	En Juliaca		Realizado
Miércoles, 10 junio 6.00 – 9.00 am	Viaje Juliaca - Antauta	En Antauta	Consultores Asesores Y Servicios Generales Málaga. Ruc 20542747774. Raúl Málaga/Cel. 969 501 648 Jr. Bolognesi 334 Puno	No realizado por paro en la ciudad.
Miércoles, 10 junio 9.00 am – 10.00 am	Alberto Rubina Empresa MINSUR PUNO	En Antauta	943 751 374 E –mail:	Realizado
Miércoles, 10 junio 10.00 am-12.00 m	Reunión Grupo focal (alrededor de 15)	Local de MINSUR	Lista de seleccionados	No realizado por paro en la ciudad.
Miércoles, 10 junio 12.00 pm-13.00 pm	Visita a 2 emprendimientos	En Antauta	Lista de seleccionados	No realizado por paro en la ciudad.
Miércoles, 10 junio 13.00 pm-14.00 pm	Sr. Maximiliano Luna Quispe Secretario General	Sindicato de Trabajadores Obreros de “San Rafael” – MINSUR S .A. – PUNO	Tel: 989 783 226	Realizada conversación por teléfono.
Miércoles, 10 junio 15.00 pm-18.00 pm	Viaje Antauta-Juliaca	En Juliaca	Consultores Asesores Y Servicios Generales Málaga	No realizado por paro en la ciudad.
Jueves, 11 junio 8.30 am-10.30 am	Reunión Grupo focal (alrededor de 15)	CID en Juliaca	Lista de seleccionados	No realizado por paro en la ciudad.
Jueves, 11 junio A medio día	Viaje Juliaca-Lima Kenia Ordonio Leitao			Realizado
Jueves, 30 de julio	Sally Vasco Gestor del proyecto en FE	FE Lima	svasco@fondoempleo.com.pe Anexo: 134	Realizado

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2: Perfil de los Beneficiarios del proyecto

Cuadro 5: Beneficiarios por género y promedio de edad

Género	Medida	Total general
Mujeres	Número	308
	Porcentaje	81%
	Promedio de Edad	35
Hombres	Número	74
	Porcentaje	19%
	Promedio de Edad	35
Total	Número	382
	Porcentaje	100.0%
	Promedio de Edad	35

Fuente: Base de Datos de beneficiarios del CID. Elaboración: Propia

Cuadro 6: Beneficiarios por género y categoría ocupacional

Género	Categoría Ocupacional	Total general	%
Mujeres	Sub-total Mujeres	308	81.0%
	Empleado	14	4.5%
	Estudiante	14	4.5%
	Sin ocupación/buscando trabajo	35	11.4%
	Trabajador independiente	230	74.8%
	Trabajador(a) del hogar	13	4.2%
	TFNR ¹⁵	2	0.6%
Hombres	Sub-Total Hombres	74	19.0%
	Empleado	13	17.6%
	Estudiante	9	12.2%
	Sin Ocupación/Buscando Trabajo	5	6.8%
	Trabajador Independiente	47	63.4%
Total general		382	100.0%

Fuente: Base de Datos de beneficiarios del CID; Elaboración: Propia

Cuadro 7: Beneficiarios por género y condición del negocio

Criterio	Mujeres		Hombres		Total general	
	N°	%	N°	%	N°	%
Negocio fortalecido	82	61%	16	62%	98	61%
Negocio creado	52	39%	10	38%	62	39%
Total general	134	100%	26	100%	160	100%

Fuente: Base de Datos de beneficiarios del CID; Elaboración: Propia

Cuadro 8: Beneficiarios que cuentan con negocio por formalidad y género

Criterio	Género		Total	
	Mujeres	Hombres	N°	%

¹⁵ TFNR: Trabajador Familiar No Remunerado

FORMAL	06	01	07	4.4%
INFORMAL	128	25	153	95.6%
Total general	134	26	160	100.0%

Fuente: Base de Datos de beneficiarios del CID; Elaboración: Propia

Anexo 3: Capital semilla y aportes de los beneficiarios

Cuadro 9: Monto de capital semilla asignado a los negocios creados y fortalecidos

Monto de capital semilla entregado	Mujeres		Hombres		Total		Total (%)	
	Creado	Fortalecido	Creado	Fortalecido	Creado	Fortalecido	Creado	Fortalecido
S/. 1,000 o menos	17	22	1	1	18	23	29%	23%
Más de S/. 1,000 y menos de S/. 1,500	5	7	1	6	6	13	10%	13%
S/. 1,500 a S/. 2,000	11	14	5	4	16	18	26%	18%
NR	19	39	3	5	22	44	35%	46%
Total general	52	82	10	16	62	98	100%	100%

Fuente: Base de Datos de beneficiarios del CID; Elaboración: Propia

Cuadro 10: Monto de capital semilla, recursos propios o de terceros desembolsados o valorizados

Medición	Variables	CREADO	FORTALECIDO	TOTAL	%
	Total de Emprendedores	62	98	160	
Suma total	Monto de Capital semilla (S/.)	51,500.00	68,500.00	120,000	8.6%
	Aporte Recursos Propios o de terceros valorizado	617,983.00	650,147.00	1'268,130	91.4%
	Inversión Total	668,483.00	718,647.00	1'388,130	100.0%
Promedio por emprendimiento	N° de emprendedores que recibieron Capital semilla	40	54	94	
	Monto de Capital semilla (S/.)	1,287.50	1,268.52	1,276.60	
	N° de emprendedores que aportaron	40	54	94	
	Aporte Recursos Propios o de terceros valorizado	15,449.58	12,039.76	13,490.74	
	Inversión Total	10,798.11	7,333.13	8,675.81	

Fuente: Base de Datos de beneficiarios del CID. Elaboración: Propia.

Cuadro 11: Negocios creados y fortalecidos por sector económico

Sector y giro de negocio	Creado	Fortalecido	Total	%
SERVICIOS	20	13	33	21%
PRODUCCIÓN	6	20	26	16%
COMERCIO	36	65	101	63%
Total	62	98	160	100%

Fuente: Base de Datos de beneficiarios del CID. Elaboración: Propia.

Cuadro 12: Negocios creados y fortalecidos y su aporte al empleo

Criterio	CREADO	FORTALECIDO	Total general
Número de emprendimientos	62	98	160
Número total de empleo generado	104	89	193
Promedio de empleo generado	1.7	0.9	1.2

Fuente: Base de Datos de beneficiarios del CID. Elaboración: Propia.

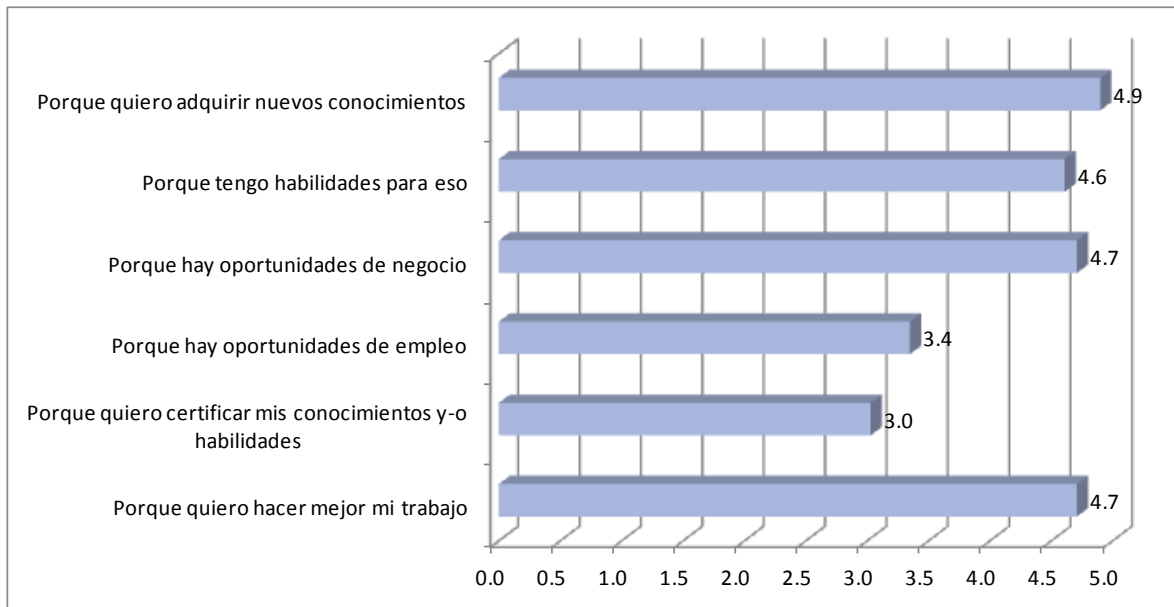
Cuadro 13: Ventas promedio por tipo de negocio

Criterio	N° Emprendimientos	Ventas totales en Soles	Promedio Ventas /mes/negocio
CREADO	62	659,550.00	1,520.00
FORTALECIDO	98	1'333,301.00	1,944.00
Promedio general	160	1'992,851.00	1,779.00

Fuente: Base de Datos de beneficiarios del CID. Elaboración: Propia.

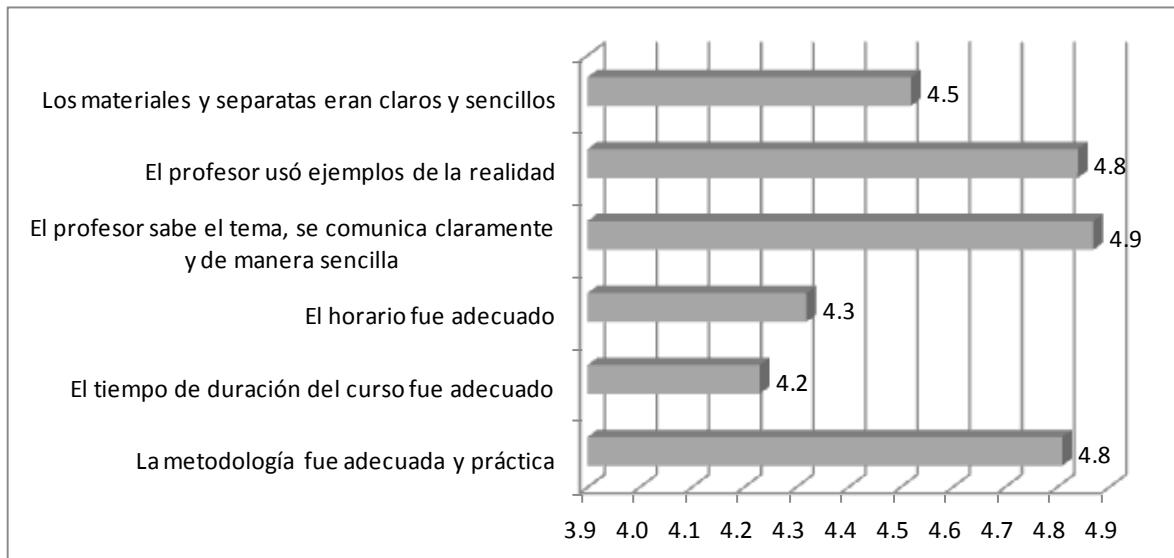
Anexo 4: Percepciones de los Beneficiarios sobre los servicios del Proyecto

Cuadro 14: Razones del porqué eligió participar en los cursos



Fuente: Ficha aplicada a participantes. Elaboración propia. (Evaluación en escala del 1 al 5)

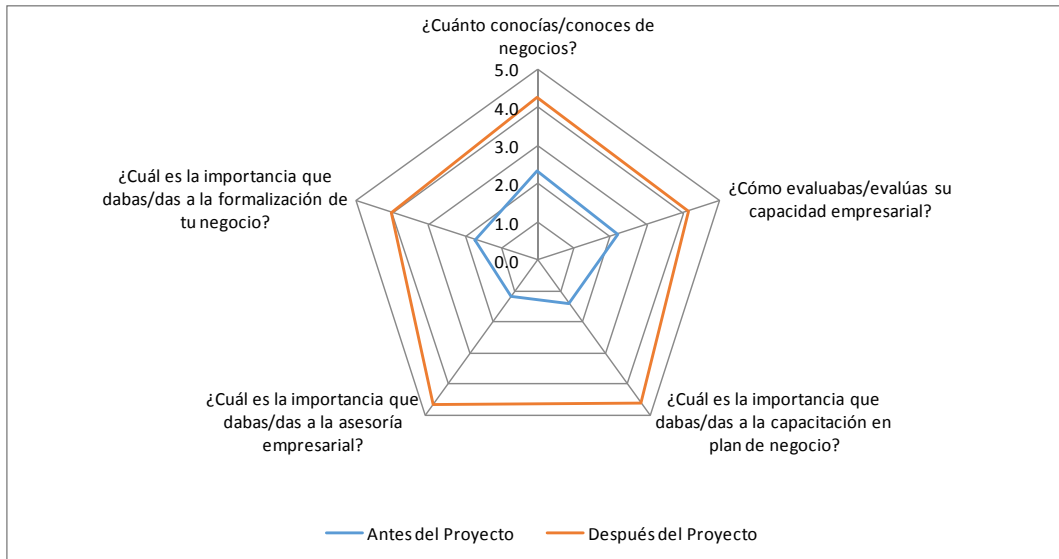
Cuadro 15: Percepciones de los beneficiarios sobre la capacitación recibida



Fuente: Ficha aplicada a participantes. Elaboración propia. (Evaluación en escala del 1 al 5)

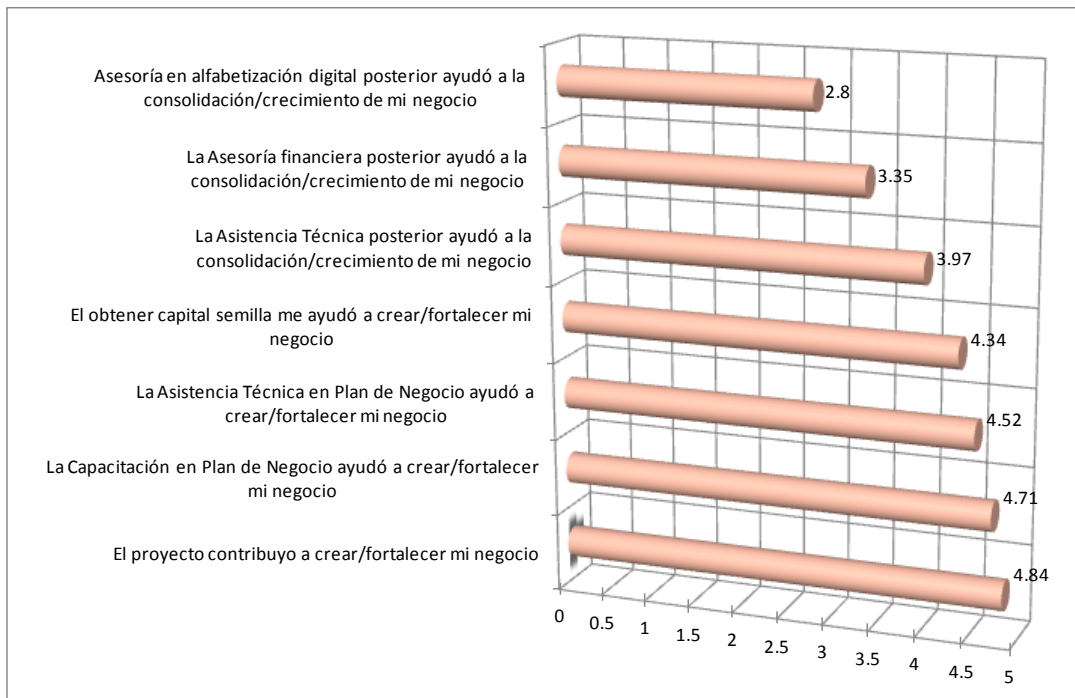
Anexo 5: Percepciones de los Beneficiarios sobre los efectos del Proyecto

Cuadro 16: Efectos percibidos por los beneficiarios en su conocimiento y actitudes antes y después del proyecto



Fuente: Ficha aplicada a participantes. Elaboración propia.

Cuadro 17: Percepción de los efectos de diversos servicios del Proyecto sobre los negocios creados/fortalecidos



Fuente: Ficha aplicada a participantes. Elaboración propia. (Evaluación en escala del 1 al 5)

Anexo 6: Lista de beneficiarios encuestados

Distrito Juliaca

- 1 IRMA TIORPO HINPANOCA
- 2 ABRAHAM CONDORI MOROCO
- 3 FANNY RAMOS ATAMARI
- 4 MARIA QUISPE CHURA
- 5 ISIDORA SANTUSA HUALLPA QUISPE
- 6 EULALIA DEZA QUISPE
- 7 FLORA CALLASACA CHUQUITARQUI
- 8 YUDY HILSBET CALLASACA QUILCA
- 9 MADENI CUTIPA CARI
- 10 LUANA BEATRIZ QUIRO QUISPE
- 11 FIDEL GREGORIO CONDORI MONRROY
LUIS ALBERTO CALLASACA
- 12 CHUQUITARQUI
- 13 LUZMILA QUIRO QUIZA
- 14 JULIA QUISPE TACORA
- 15 NATIVIDAD FLORES
- 16 GONZALO CALLASACA QUILCA
- 17 JUANA SALINAS

Distrito Autanta

- 18 TEODORA CHUCHUYRIMI QUISPE
- 19 CLEOFE MAMANI TURFO
- 20 CRISTINA TEAMA SOLORZANO
- 21 FLAVIA VIRACOCCHA MAMANI
- 22 CASIA LIBRADA VALERIANO MAMANI
- 23 FLORINDA MOLLEAPAZA HUARANA
- 24 JOHOBANA TURPO VILCA
- 25 HILDA HUAYMASI CALCINA
- 26 ADA MAMANI MACEDO
- 27 RUTH MYRA QUISPE RIVERA
- 28 HONORATA MAMANI TURPO
MARIA MAGDALENA CALSIN
- 29 GALLEGOS
- 30 CLOTILDE CCAMA SOLORZANO
- 31 CASILDA MARLENY DE LA CRUZ

**¿Quieres tener tu Propio Negocio
o fortalecer el que ya tienes?**

¡Ven y participa en el programa!

Haz Realidad Tu Negocio

**Podrás obtener
Un premio de hasta
S/. 2,000**

REQUISITOS:

- ✓ Ser familiar directo de trabajador de MINSUR S.A. (Trabajador nombrado o por contrato).
- ✓ Tener mas de 18 Años
- ✓ Tener una idea de negocio
- ✓ tener un negocio en funcionamiento



Los participantes
del programa

Haz Realidad Tu Negocio

Recibirán:

Acompañamiento
para la implementación
y/o fortalecimiento
del negocio. ✓

Capital semilla
para el
financiamiento
de los mejores
planes de negocio.

Croquis de Ubicación

		LEP 1121	
HOTE DE TURISTAS	JR. MANUEL PRADO		
	DIVISIÓN		

Anexo 8 TESTIMONIO FOTOGRAFICO - JULIACA



Vista desde el Hotel en Juliaca de los manifestantes



Negocio de venta de gas visitado



Piedras y vidrios en las calles desiertas de Juliaca



Negocio visitado, pero cerrado por paro en la ciudad.



Negocio visitado en Juliaca

Anexo 9 INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA EL TRABAJO DE CAMPO

Ficha socio-económica para beneficiarios

Componente C-2: Emprendimiento

Nro. DE ENCUESTA

I. IDENTIFICACIÓN

A. NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN			B. NOMBRES Y APELLIDOS DEL BENEFICIARIO		
C. GÉNERO	D. Nro. DNI	E. EDAD	F. FECHA NACIMIENTO	G. Tf. FIJO	H. Tf. CELULAR
Hombre..... 1 Mujer..... 2			____ / ____ / ____		
I. CORREO ELECTRONICO			J. DIRECCION DEL DOMICILIO		
K. REGIÓN	L. PROVINCIA	M. DISTRITO	N. CCPP/ COMUNIDAD		

<h4>II. TIPO DE BENEFICIARIO</h4> <p>1. ¿QUÉ TIPO DE RELACION TIENE CON LA EMPRESA? Soy trabajador de la empresa..... 1 No soy trabajador de la empresa..2 PREGUNTA 4</p> <p>2. ¿ES USTED TRABAJADOR SINDICALIZADO? Sí..... 1 No.....2 PREGUNTA 7</p> <p>3. ¿ES USTED DIRIGENTE SINDICAL? Sí..... 1 No.....2 PREGUNTA 7</p> <p>4. ¿TIENE ALGUNA RELACIÓN DE PARENTESCO CON ALGÚN TRABAJADOR DE LA EMPRESA? Sí..... 1 No.....2 PREGUNTA 7</p> <p>5. ¿CUÁL ES LA RELACION DE PARENTESCO QUE TIENE CON ESE TRABAJADOR DE LA EMPRESA? Esposa(o)..... 1 Hijo(a)..... 2 Yerno/ nuera..... 3 Padres / suegros..... 4</p>	<h4>III. MIGRACIÓN</h4> <p>7. ¿NACÍÓ UD. EN ESTA LOCALIDAD (CC.PP.)? Sí..... 1 PREGUNTA 11 No..... 2</p> <p>8. ¿EN QUÉ LUGAR NACÍÓ USTED? Región: <input type="text"/> Provincia: <input type="text"/> Distrito: <input type="text"/> CC.PP.: <input type="text"/></p> <p>9. ¿HACE CUÁNTO TIEMPO VIVE EN ESTA LOCALIDAD (CC.PP.)? Años..... <input type="text"/> Meses..... <input type="text"/> SOLO PARA LOS QUE DECLARAN QUE ESTAN VIVIENDO MENOS DE UN AÑO</p> <p>10. ¿POR QUÉ SE VINO A VIVIR AQUÍ? <input type="text"/></p> <p>11. ¿TIENE HIJOS? Sí..... 1 No..... 2 PREGUNTA 13</p>
---	--

Otro pariente..... 5	12. ¿CUÁNTOS HIJOS TIENE? Número de hijos <input type="text"/>
Otro no pariente..... 6	
6. ¿EL TRABAJADOR DE LA EMPRESA CON EL QUE TIENE RELACIÓN DE PARENTESCO ES AGREMIADO/ SINDICALIZADO? Sí..... 1 No.....2	13. ¿CUÁL ES SU IDIOMA O LENGUA MATERNA? Quechua..... 1 Aymara.....2 Castellano.....3 Otro (Especifique)..... 4

IV. EDUCACIÓN FORMAL Y CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO

POR FAVOR QUISIERA QUE USTED ME DE INFORMACIÓN SOBRE SU NIVEL DE EDUCACION

14. ¿CUÁL ES EL ÚLTIMO NIVEL DE ESTUDIOS QUE APROBÓ?	15. ¿CUÁL ES EL ÚLTIMO AÑO DE ESTUDIOS APROBADO ?	16. ¿ESTUDIO EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA O PRIVADA?		17. ¿CUÁL ES EL NOMBRE DE LA CARRERA, PROFESIÓN UNIVERSITARIA O TÉCNICA QUE HA ESTUDIADO?
		1 Pública	2 Privada	
Sin nivel1		1	2	
Inicial.....2		1	2	
Primaria.....3		1	2	
Secundaria.....4		1	2	
Superior no universitaria ...5		1	2	
Superior universitaria6		1	2	

18. ¿USTED HA SEGUIDO ALGÚN CURSO DE CAPACITACIÓN, DIPLOMADO O ESPECIALIZACIÓN, DIFERENTE A LOS CURSOS DEL PROYECTO?	19. NOMBRE DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN, DIPLOMADO O ESPECIALIZACIÓN MAS IMPORTANTES QUE SIGUIÓ:	20. FINANCIAMIENTO O DEL CURSO					21. ¿OBTUVO DIPLOMA, CONSTANCIA O CERTIFICADO?		
		Financiado por mi	Financiado por la empresa y por mi	Financiado totalmente por la empresa	Financiado por el sindicato	Financiado por terceros (otros)	Sí	No	
Sí 1 CONTINUE CON PREGUNTA 19 No ... 2 PREGUNTA 22	1.		1	2	3	4	5	1	2
	2.		1	2	3	4	5	1	2
	3.		1	2	3	4	5	1	2

22. ¿HA APRENDIDO ALGÚN OFICIO A TRAVÉS DE LA

V. EMPLEO

EXPERIENCIA EN ALGUNA EMPRESA O TALLER (CAPACITACIÓN NO FORMAL)?

Sí..... 1

No.....2 PREGUNTA 24

23. ¿CUÁL ES ESE OFICIO?

—

—

24. ¿CON QUÉ FRECUENCIA USA EL INTERNET?

- Muy frecuentemente..... 1
- Frecuentemente 2
- Más o menos..... 3
- Casi nunca 4
- Nunca..... 5

25. DURANTE LA SEMANA PASADA, ¿TRABAJÓ AL MENOS UNA HORA POR ALGÚN PAGO EN DINERO O ESPECIE?

- Si trabaje..... 1
- No trabaje, pero tenía trabajo..... 2
- No trabaje, pero tenía un negocio propio 3
- Busqué trabajo, pero había trabajado antes ... 4
- Busqué trabajo por primera vez 5
- Estudio y no trabajo ni busco trabajo 6
- Solo realice tareas del hogar y no busque trabajo PREGUNTA 32
- Solo vivía de jubilación o renta..... 8
- Estuve en otra situación..... 9

26. ¿CUÁL ES LA OCUPACIÓN PRINCIPAL QUE DESEMPEÑO?

(Ejemplos: PROFESOR DE EDUCACIÓN SECUNDARIA, ABOGADO, PEÓN AGRÍCOLA, AGRICULTOR, OPERARIO DE MÁQUINARIA PESADA EN MINERÍA, VENDEDOR AMBULANTE DE COMIDA, ETC.)

(Especifique)

27. ¿A QUÉ SE DEDICA EL NEGOCIO, ORGANISMO O EMPRESA EN LA QUE TRABAJÓ EN SU OCUPACIÓN PRINCIPAL?

(Ejemplos: CONFECCIÓN DE VESTIDOS, CULTIVO DE ARROZ, CRIANZA DE GANADO VACUNO, VENTA DE ABARROTÉS, RESTAURANTE, ETC.)

(Especifique)

28. EN SU TRABAJO, NEGOCIO O EMPRESA, INCLUYENDOSE USTED, LABORARON:

Número de trabajadores.....

33. ¿CUÁNTOS NEGOCIOS HA CREADO?

Número de negocios que ha creado

34. ¿A QUÉ SE DEDICA SU NEGOCIO (MÁS IMPORTANTE)?

(Especifique)

35. ESE NEGOCIO SE CREÓ:

- ¿Antes de estar en el PROYECTO? 1
- ¿Cuándo estaba en el PROYECTO? 2

29. UD. SE DESEMPEÑÓ EN SU OCUPACIÓN PRINCIPAL O NEGOCIO COMO:

- ¿Empleado, obrero (público o privado)? 1
- ¿Trabajador Familiar No Remunerado? CONTINUE CON PREGUNTA 30 2
- ¿Trabajador del Hogar? 3
- ¿Empleador o patrono?..... 4
- ¿Trabajador Independiente?..... 5 PREGUNTA 39
- ¿Otro?..... 6

37. ACTUALMENTE SU NEGOCIO:

	SI	NO
1 ¿Está constituido como personal natural?	1	2
2 ¿Está constituido como persona jurídica?	1	2
3 ¿Tiene Licencia de funcionamiento?	1	2
4 ¿Otro? _____	1	2

Especifique

(Especifique)

30. ¿CUÁL ERA (ES) SU INGRESO TOTAL EN ESA OCUPACIÓN PRINCIPAL, INCLUYENDO HORAS EXTRAS, BONIFICACIONES, PAGO POR CONCEPTO DE REFRIGERIO, MOVILIDAD, COMISIONES, ETC?

Diario..... 1

Semanal..... 2

Quincenal..... 3

Mensual..... 4

S/.

PREGUNTA 32

31. EN SU OCUPACIÓN PRINCIPAL, ¿CUÁL FUE LA GANANCIA NETA EN EL MES ANTERIOR?

(Si sólo recibe ingreso en especie, valorícelo en el recuadro)

Monto S/..

NO SABE/ NO TIENE GANANCIA..... 1

VII. EMPRESA

32. ¿USTED TIENE CREADO UN NEGOCIO PROPIO?

Sí..... 1

No, pero pienso crearlo en el corto plazo PREGUNTA 39

No, y no pienso crearlo..... 3 PREGUNTA 39

38. ¿EN QUÉ REGIMEN TRIBUTARIO SE ENCUENTRA SU NEGOCIO?

Renta de Cuarta Categoría (independientes)..... 1

Nuevo Régimen Único Simplificado (RUS)..... 2

Régimen Especial de impuesto a la Renta (RER) ... 3

Régimen General (RG)..... 4

Otro (especificar)..... 5

Ninguno..... 6

VI. PROTECCIÓN SOCIAL

39. ¿TIENE SEGURO DE SALUD?

	SI	NO
1 ¿Está afiliado a ESSALUD?	1	2
2 ¿Está afiliado al SIS?	1	2
3 ¿Está afiliado a un Seguro privado?	1	2
4 ¿Esta afiliado a otro tipo de seguro de salud?	1	2

Especifique

40. ¿ESTA AFILIADO AL SISTEMA DE PENSIONES?

	SI	NO
1 ¿Está afiliado a AFP?	1	2
2 ¿Está afiliado a la ONP?	1	2
3 ¿Está afiliado a otro sistema de pensiones?	1	2

Especifique

VIII. CONOCIMIENTO DEL PROYECTO

41. ¿USTED CONOCE EL PROYECTO?

Sí..... 1

No..... 2

42. ¿QUIÉN LO CONTACTO INICIALMENTE PARA SEGUIR LOS CURSOS DEL PROYECTO?

	SI	NO
1. ¿El sindicato?	1	2
2. ¿La empresa?	1	2
3. ¿Un familiar?	1	2
4. ¿Los compañeros?	1	2
5. ¿Otro?	1	2

(Especifique)

45. ¿PORQUE ELEGIO ESTE CURSO?, EVALUE DE 1 AL 5, LAS SIGUIENTES RAZONES:

(En una escala del 1 al 5)	1, es POCO, 5, es MUCHO				
1 Porque quiero hacer mejor mi trabajo ...	1	2	3	4	5
2 Porque quiero certificar mis conocimientos y/o habilidades	1	2	3	4	5
3 Porque hay oportunidades de empleo ...	1	2	3	4	5
4 Porque hay oportunidades de negocio .	1	2	3	4	5
5 Porque tengo habilidades para eso	1	2	3	4	5
6 Porque quiero adquirir nuevos conocimientos.....	1	2	3	4	5

46. ¿QUÉ TAN DE ACUERDO ESTÁ CON LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES, DESPUÉS DEL CURSO MENCIONADO COMO MAS IMPORTANTE?

(En una escala del 1 al 5)	1, es POCO, 5, es MUCHO
----------------------------	-------------------------

SOLO PARA LOS QUE FUERON CONTACTADOS POR EL SINDICATO O LA EMPRESA ("SI" EN PREGUNTA 42) CASO CONTRARIO PREGTA. 44	CONTINUE CON PREGUNTA 43	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 75%;">Es importante para mi desarrollo laboral profesional</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 5%; text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>Se ajusta a mis necesidades de ser promovido en la empresa</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>Me permite buscar un mejor empleo.....</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td>Me permite mejorar mis condiciones de trabajo e ingresos</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> </table>	1	Es importante para mi desarrollo laboral profesional	1	2	3	4	5	2	Se ajusta a mis necesidades de ser promovido en la empresa	1	2	3	4	5	4	Me permite buscar un mejor empleo.....	1	2	3	4	5	5	Me permite mejorar mis condiciones de trabajo e ingresos	1	2	3	4	5																					
1	Es importante para mi desarrollo laboral profesional	1	2	3	4	5																																													
2	Se ajusta a mis necesidades de ser promovido en la empresa	1	2	3	4	5																																													
4	Me permite buscar un mejor empleo.....	1	2	3	4	5																																													
5	Me permite mejorar mis condiciones de trabajo e ingresos	1	2	3	4	5																																													
43. ¿QUÉ MEDIOS UTILIZO EL SINDICATO O LA EMPRESA PARA CONTACTARLO?		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 80%;"></th> <th style="width: 5%; text-align: center;">SI</th> <th style="width: 5%; text-align: center;">NO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. ¿Charlas informativas?</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>2. ¿Los folletos promocionales?</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>3. ¿El contacto telefónico?</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> <tr> <td>4. ¿Otro? : (Especifique)</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> </tbody> </table>		SI	NO	1. ¿Charlas informativas?	1	2	2. ¿Los folletos promocionales?	1	2	3. ¿El contacto telefónico?	1	2	4. ¿Otro? : (Especifique)	1	2																																		
	SI	NO																																																	
1. ¿Charlas informativas?	1	2																																																	
2. ¿Los folletos promocionales?	1	2																																																	
3. ¿El contacto telefónico?	1	2																																																	
4. ¿Otro? : (Especifique)	1	2																																																	
IX. CAPACITACION DEL PROYECTO		47. ¿CUÁL SERIA SU EVALUACIÓN RESPECTO DEL CURSO DEL PROYECTO?																																																	
44. DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN DEL PROYECTO, ¿CUÁL FUE EL MAS IMPORTANTE PARA USTED? <input style="width: 100px; height: 20px;" type="text"/>		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;"></th> <th style="width: 75%;">(En una escala del 1 al 5)</th> <th colspan="5" style="text-align: center;">1, es POCO, 5, es MUCHO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td>La metodología fue adecuada y práctica</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td>El tiempo de duración del curso fue adecuado</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">3</td> <td>El horario fue adecuado.....</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">4</td> <td>El profesor sabe el tema, se comunica claramente y de manera sencilla</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">5</td> <td>El profesor usó ejemplos de la realidad</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">6</td> <td>Los materiales y separatas eran claros y sencillos.....</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> </tbody> </table>		(En una escala del 1 al 5)	1, es POCO, 5, es MUCHO					1	La metodología fue adecuada y práctica	1	2	3	4	5	2	El tiempo de duración del curso fue adecuado	1	2	3	4	5	3	El horario fue adecuado.....	1	2	3	4	5	4	El profesor sabe el tema, se comunica claramente y de manera sencilla	1	2	3	4	5	5	El profesor usó ejemplos de la realidad	1	2	3	4	5	6	Los materiales y separatas eran claros y sencillos.....	1	2	3	4	5
	(En una escala del 1 al 5)	1, es POCO, 5, es MUCHO																																																	
1	La metodología fue adecuada y práctica	1	2	3	4	5																																													
2	El tiempo de duración del curso fue adecuado	1	2	3	4	5																																													
3	El horario fue adecuado.....	1	2	3	4	5																																													
4	El profesor sabe el tema, se comunica claramente y de manera sencilla	1	2	3	4	5																																													
5	El profesor usó ejemplos de la realidad	1	2	3	4	5																																													
6	Los materiales y separatas eran claros y sencillos.....	1	2	3	4	5																																													

X. EMPRENDIMIENTO (Solo para trabajadores de la empresa)

	En una escala del 1 al 5	En una escala del 1 al 5										
48. ¿CUÁL ES SU PERCEPCIÓN RESPECTO A LOS SIGUIENTE?	A. SITUACION ANTES DE LOS CURSOS RECIBIDOS DEL PROYECTO	B. SITUACION DESPUES DE LOS CURSOS RECIBIDOS DEL PROYECTO										
1. ¿CUÁNTO CONOCE / CONOCÍA DE NEGOCIOS?	Poco Mucho <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	Poco Mucho <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5								
1	2	3	4	5								
2. ¿CÓMO EVALÚA / EVALUABA SU CAPACIDAD EMPRESARIAL?	Poco Mucho <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	Poco Mucho <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5								
1	2	3	4	5								
3. ¿CUAL ES LA IMPORTANCIA QUE LE DABAS / DAS A LA CAPACITACIÓN EN PLAN DE NEGOCIO?	Poco Mucho <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	Poco Mucho <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5								
1	2	3	4	5								
4. ¿CUAL ES LA IMPORTANCIA QUE LE DABAS / DAS A LA ASESORIA EMPRESARIAL?	Poco Mucho <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	Poco Mucho <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5								
1	2	3	4	5								
5. ¿CUAL ES LA IMPORTANCIA QUE LE DABAS / DAS A LA FORMALIZACION DE TU NEGOCIO?	Poco Mucho <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table>	1	2	3	4	5	Poco Mucho <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5								
1	2	3	4	5								

49. ¿QUÉ TAN DE ACUERDO ESTÁ CON LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES?

(En una escala del 1 al 5)		Poco			Mucho	
1	<i>El proyecto contribuyó a crear / fortalecer mi negocio</i>	1	2	3	4	5
2	<i>La Capacitación en Plan de Negocio ayudó a crear /fortalecer mi negocio</i>	1	2	3	4	5
3	<i>La Asistencia Técnica en Plan de Negocio ayudó a crear / fortalecer mi negocio</i>	1	2	3	4	5
4	<i>El obtener capital semilla me ayudó a crear / fortalecer mi negocio</i>	1	2	3	4	5
5	<i>La Asistencia Técnica posterior ayudó a la consolidación y crecimiento de mi negocio. ...</i>	1	2	3	4	5
6	<i>La Asesoría financiera posterior ayudó a la consolidación y crecimiento de mi negocio</i>	1	2	3	4	5
7	<i>Asesoría en alfabetización digital posterior ayudó a la consolidación y crecimiento de mi negocio</i>	1	2	3	4	5

FIN DE LA ENCUESTA

Anexo 10 Guías de las Entrevistas en Profundidad

1. Responsable del área de Responsabilidad Social Empresarial (o su similar) de la empresa

Pertinencia:

- 1.1. ¿Cuál es el conocimiento que usted tiene acerca del proyecto de emprendimiento ejecutado por la Institución Ejecutora y financiado por FONDOEMPLEO?

(Si la respuesta es que no conoce el Proyecto, se pasa a la pregunta 3 de percepción general sobre el emprendimiento)

- 1.2. ¿La institución ejecutora (IE) coordinó, informó o concertó con el área de responsabilidad social de la empresa o alguna otra instancia de la misma para la preparación del proyecto antes de su aprobación? Después de la aprobación del proyecto ¿hubo alguna relación entre la empresa y la entidad ejecutora?
- 1.3. ¿Cuál es en su opinión la importancia o relevancia de desarrollar proyectos para la promoción de emprendimientos en la zona? ¿Cuáles son las razones que justifican este tipo de proyectos en la zona? ¿Considera que la promoción de emprendimiento de los familiares de los trabajadores se justifica?

(Si el representante de la empresa demuestra un alto nivel de conocimiento y/o participación respecto del proyecto se sigue con las siguientes preguntas)

- 1.4. ¿Los sectores económicos donde se desarrolla el proyecto tienen potencial para desarrollar nuevos emprendimientos en la zona?, ¿Los emprendimientos identificados, creados o fortalecidos por el proyecto tienen una clara orientación al mercado?

Eficacia:

- 1.5. ¿Los objetivos y la metodología seguida por el Proyecto de Emprendimiento fueron las óptimas tomando en cuenta el perfil de los beneficiarios?
- 1.6. ¿Se llevaron a cabo todas las actividades previstas en el componente de acuerdo a lo planeado?, ¿hubo alguna modificación en la ejecución del componente? Si la respuesta es afirmativa, ¿a qué se debió y que acciones se implementaron?

Efectos:

- 1.7. ¿Conoce cuáles eran los efectos / cambios esperados de la intervención según la Institución Ejecutora?, ¿Además de los efectos esperados, qué otros efectos debieron ser considerados?, ¿Conoce evidencias acerca del efecto de la intervención en el beneficiario y en los negocios creados / fortalecidos?, ¿Qué factores podrían limitar o potenciar el efecto de dicha intervención?

2. Consultores, Docentes y/o Facilitadores

Pertinencia:

- 2.1. ¿Podría describir el perfil inicial de los beneficiarios que se encontró en los procesos de capacitación y asistencia técnica?
- 2.2. ¿Podría describir los contenidos y metodologías que fueron usados para los procesos de capacitación y asistencia técnica?
- 2.3. ¿Los objetivos y la metodología seguida en el componente fueron las óptimas tomando en cuenta el perfil de los beneficiarios?,
- 2.4. ¿Los sectores económicos donde se desarrolla la intervención tienen potencial para emprendimientos en la zona?,
- 2.5. ¿Los emprendimientos identificados tienen una clara orientación al mercado?
- 2.6. Durante el proceso, ¿fue necesario hacer cambios y/o modificaciones en los componentes, metodología u otro aspecto del proyecto aprobado? ¿Cuáles fueron? ¿Cuál fue la secuencia utilizada para llevarlos a cabo sin afectar el desempeño general del mencionado proyecto?
- 2.7. ¿Cuáles serían los puntos fuertes o logros más significativos, alcanzados con la ejecución de las actividades a su cargo?
- 2.8. ¿Qué recomendaciones daría, desde su especialidad, para el mejoramiento de futuros proyectos?

Eficacia:

- 2.9. ¿Se llevaron a cabo todas las actividades previstas en el componente de acuerdo a lo planeado?, ¿hubo alguna modificación en la ejecución del componente? Si la respuesta es afirmativa, ¿a qué se debió y que acciones se implementaron?

Efecto:

- 2.10. ¿Cuáles son los efectos esperados de la intervención según la Institución Ejecutora?, ¿Además de los efectos esperados, qué otros efectos debieron ser considerados?, ¿Qué evidencias se tiene del efecto de la intervención en el beneficiario y en los negocios creados/fortalecidos?, ¿Qué factores podrían limitar o potenciar el efecto de la intervención?

3. Representante del Sindicato

Pertinencia:

- 3.1. ¿Cuál es el conocimiento que usted tiene acerca del proyecto de emprendimiento ejecutado por la Institución Ejecutora y financiado por FONDOEMPLEO?

(Si la respuesta es que no conoce el Proyecto, se pasa a la pregunta 3 de percepción general sobre el emprendimiento)

- 3.2. ¿La institución ejecutora (IE) coordinó, informó o concertó con la organización que usted representa para la preparación del proyecto antes de su aprobación?. Después de la aprobación del proyecto ¿hubo alguna relación entre su organización y la entidad ejecutora?

- 3.3. ¿Cuál es en su opinión la importancia o relevancia de desarrollar proyectos para la promoción de emprendimientos en la zona? ¿Cuáles son las razones que justifican este tipo de proyectos en la zona? ¿Considera que la promoción de emprendimiento de los familiares de los trabajadores se justifica

(Si el representante de la organización pública demuestra un alto nivel de conocimiento y/o participación respecto del proyecto se sigue con las siguientes preguntas)

- 3.4. ¿Los sectores económicos donde se desarrolla el proyecto tienen potencial para desarrollar nuevos emprendimientos en la zona?, ¿Los emprendimientos identificados, creados o fortalecidos por el proyecto tienen una clara orientación al mercado?.

Eficacia:

- 3.5. ¿Los objetivos y la metodología seguida por el Proyecto de Emprendimiento fueron las óptimas tomando en cuenta el perfil de los beneficiarios?
- 3.6. ¿Se llevaron a cabo todas las actividades previstas en el componente de acuerdo a lo planeado?, ¿hubo alguna modificación en la ejecución del componente? Si la respuesta es afirmativa, ¿a qué se debió y que acciones se implementaron?

Efectos:

- 3.7. ¿Conoce cuáles eran los efectos / cambios esperados de la intervención según la Institución Ejecutora?, ¿Además de los efectos esperados, qué otros efectos debieron ser considerados?, ¿Conoce evidencias acerca del efecto de la intervención en el beneficiario y en los negocios creados / fortalecidos?, ¿Qué factores podrían limitar o potenciar el efecto de dicha intervención?
- 3.8. ¿Qué recomendaciones daría usted a la Institución Ejecutora y a FONDOEMPLEO para mejorar los resultados del proyecto en el futuro?
- 3.9. El Sindicato que usted representa ha presentado o piensa presentar otro proyecto a FONDOEMPLEO en Línea de Apoyo a Trabajadores? Con quién presentaría? Solos en alianza?

4. Representante del Jurado de ideas de negocios

Pertinencia:

- 4.1. ¿Cuál es el conocimiento que usted tiene acerca del proyecto de emprendimiento ejecutado por la Institución Ejecutora y financiado por FONDOEMPLEO?

(Si la respuesta es que no conoce el Proyecto, se pasa a la pregunta 3 de percepción general sobre el emprendimiento)

- 4.2. ¿La institución ejecutora (IE) coordinó, informó o concertó con la organización que usted representa para la preparación del proyecto antes de su aprobación?. Después de la aprobación del proyecto ¿hubo alguna relación entre su organización y la entidad ejecutora?

- 4.3. ¿Cuál es en su opinión la importancia o relevancia de desarrollar proyectos para la promoción de emprendimientos en la zona? ¿Cuáles son las razones que justifican este tipo de proyectos en la zona? ¿Considera que la promoción de emprendimiento de los familiares de los trabajadores se justifica

(Si el representante de la organización pública demuestra un alto nivel de conocimiento y/o participación respecto del proyecto se sigue con las siguientes preguntas)

- 4.4. ¿Los sectores económicos donde se desarrolla el proyecto tienen potencial para desarrollar nuevos emprendimientos en la zona?, ¿Los emprendimientos identificados, creados o fortalecidos por el proyecto tienen una clara orientación al mercado?

Eficacia:

- 4.5. ¿Los objetivos y la metodología seguida por el Proyecto de Emprendimiento fueron las óptimas tomando en cuenta el perfil de los beneficiarios?

- 4.6. ¿Se llevaron a cabo todas las actividades previstas en el componente de acuerdo a lo planeado?, ¿hubo alguna modificación en la ejecución del componente? Si la respuesta es afirmativa, ¿a qué se debió y que acciones se implementaron?

Efectos:

- 4.7. ¿Conoce cuáles eran los efectos / cambios esperados de la intervención según la Institución Ejecutora?, ¿Además de los efectos esperados, qué otros efectos debieron ser considerados?, ¿Conoce evidencias acerca del efecto de la intervención en el beneficiario y en los negocios creados / fortalecidos?, ¿Qué factores podrían limitar o potenciar el efecto de dicha intervención?

- 4.8. ¿Qué recomendaciones daría usted a la Institución Ejecutora y a FONDOEMPLEO para mejorar los resultados del proyecto en el futuro?

Anexo 11 Instrumentos de recojo de información para los beneficiarios

1. Guía del Taller Participativo de los beneficiarios

Duración: Alrededor de Tres Horas

Participantes: Máximo 25

Lugar: De preferencia la sede institucional y/o local designado para la dirección y monitoreo del proyecto

- La Convocatoria será realizada por la Institución Ejecutora con un mínimo de anticipación de 15 días, pues, en la mayoría de los casos son organizaciones sindicales mineras, que se manejan por turnos laborales en diferentes días y horarios.
- Se debe tratar de contar con un previo nivel de coordinación con la empresa, para dar las facilidades necesarias a los participantes, y asegurar presencia oportuna y a tiempo completo durante la ejecución del taller.
- Los participantes, deben ser los directamente involucrados, en las actividades y previa verificación, con las listas entregadas por la entidad ejecutora.
- El local debe contar con condiciones básicas, que permita desarrollar, con la mayor eficacia posible, las diferentes estaciones del taller.

Cuadro 18: Estructura del taller

Horario	Contenido	Metodología
15 minutos	Inicio y deshielo	<p><u>Facilitador:</u> Presentación de los objetivos del Taller: conocer la opinión y experiencia del proyecto de promoción del emprendimiento.</p> <p><u>Participantes:</u> Presentación de cada uno de los participantes especificando, nombre, emprendimiento al que pertenece (Presentación pública)</p>
15 minutos	Convocatoria	<p><u>Preguntas Motivadoras:</u> ¿Cómo se enteraron del proyecto? ¿Quiénes y de qué forma le informaron del proyecto?</p> <p><u>Facilitador:</u> Llena el papelógrafo con sus respuestas.</p> <p><u>Pregunta Motivadora:</u> ¿Cuál fue su reacción inicial frente a este proyecto (sensaciones: motivación, expectativas, temores, etc)?</p> <p><u>Participantes:</u> responden con tarjetas</p>
30 minutos	Capacitación y asistencia técnica	<p><u>Pregunta Motivadora:</u> ¿Cuál es su opinión sobre el proceso de capacitación y asistencia técnica realizado por la institución ejecutora?.</p> <p><u>Facilitador:</u> muestra un listado escrito en el papelógrafo de los temas opinables para motivar: los contenidos, metodología empleada, los ejercicios y casos utilizados, el conocimiento del facilitador, la organización de las</p>

Horario	Contenido	Metodología
		<p>actividades entre otras.</p> <p><u>Participantes:</u> los participantes responden con tarjetas y el facilitador la agrupa por temas relacionados</p>
30 minutos	Aprendizajes y cambios de comportamientos	<p><u>Preguntas Motivadoras:</u> ¿Cuáles son los aprendizajes más importantes que han tenido? ¿Qué aspectos aprendidos han aplicado en su emprendimiento?</p> <p><u>Participantes:</u> los participantes responden con tarjetas y el facilitador la agrupa por temas relacionados</p>
30 minutos	Percepción de los efectos posteriores	<p><u>Pregunta Motivadora:</u> ¿Qué efectos ha tenido la capacitación y asistencia técnica en su empresa? ¿Cuál es la principal propuesta de valor (o ventaja competitiva) que tiene su emprendimiento?</p> <p><u>Participantes:</u> los participantes responden con tarjetas y el facilitador la agrupa por temas relacionados</p>
30 minutos	Cursos de acción a futuro	<p><u>Pregunta Motivadora:</u> ¿Qué planes futuros tiene a nivel personal y a nivel empresarial? ¿va a continuar impulsando el emprendimiento o tienes otros planes (estudiar, buscar un trabajo dependiente, cambiar de giro de negocio)</p> <p><u>Participantes:</u> los participantes responden con tarjetas y el facilitador la agrupa por temas relacionados</p>
2.5 horas		

Anexo 12 Desempeño de la institución ejecutora

Sobre el diseño del proyecto:

1. ¿El diseño del proyecto (diagnóstico, marco lógico, intervención planteada) fue el pertinente?

Sobre la estrategia de focalización:

2. ¿Cuáles han sido los criterios e instrumentos empleados para seleccionar a los beneficiarios en cada componente?
3. ¿La estrategia de focalización ha sido transparente y no ha establecido ningún tipo de discriminación entre trabajadores sindicalizados y no sindicalizados?

Sobre el cumplimiento de las actividades:

4. ¿La Institución Ejecutora cumplió con las actividades y metas propuestas en los plazos acordados?,

5. Si la respuesta es No o parcialmente, ¿Qué factores explican el incumplimiento?, ¿Qué acciones debería implementar la Institución Ejecutora y FONDOEMPLEO para asegurar el cumplimiento de metas?

Eficiencia:

6. ¿La ejecución del presupuesto fue la adecuada?,
7. ¿Cuál es la capacidad de la Institución Ejecutora para administrar el presupuesto del proyecto?,
8. ¿Los recursos (personal, económicos, infraestructura, etc.) asignados para el desarrollo de los módulos fueron los necesarios?,
9. ¿los costos unitarios de los componentes guardan relación con los recursos utilizados y con los costos promedio de la zona de intervención?,
10. ¿los recursos provenientes de contrapartidas han sido oportunos?

Sostenibilidad:

11. ¿La estrategia de sostenibilidad estuvo claramente planteada?,
12. ¿Cuál ha sido el grado de articulación entre la propuesta de la Institución Ejecutora y las políticas locales y regionales del sector público y la política de Responsabilidad Social Empresarial de la empresa?,
13. ¿Cuál ha sido el grado de articulación entre la política de capacitación de la empresa y la intervención?,
14. ¿Qué mejoras debería de plantear la Institución Ejecutora para asegurar la sostenibilidad de la intervención?

Lecciones aprendidas:

15. ¿Cuáles son las principales lecciones que se desprenden de la intervención LAT?,
16. ¿Qué acciones debería implementar FONDOEMPLEO para mejorar la intervención LAT?