

EVALUACION EXTERNA DEL PROYECTO

(Informe Final)

“IMPLEMENTACIÓN DEL CENTRO DE INCUBACIÓN Y ACELERACIÓN DE EMPRESAS "CUSCO EMPRENDE" PARA SECTORES EXCLUIDOS DE LA REGIÓN CUSCO”

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Luis Felipe Soltau S.", with a long horizontal stroke at the end.

**Luis Felipe Soltau S.
Evaluador**

Cusco, junio 2018

Evaluación de la Intervención
“Implementación del Centro de Incubación y Aceleración de Empresas
“Cusco Emprende” para sectores excluidos de la región Cusco”

Informe Final

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	4
1. INTRODUCCION.....	6
2. OBJETO DE LA EVALUACIÓN Y SU CONTEXTO	6
3. ENFOQUE METODOLOGICO Y TECNICAS USADAS EN LA EVALUACIÓN ...	11
3.1. Preguntas de Evaluación	11
3.2. Metodología y Técnicas aplicadas.....	12
4. ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA Y RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN.....	13
4.1. Información recopilada.....	13
4.2. Evaluación de los Resultados	22
4.2.1. Evaluación del Grado de Cumplimiento del Objetivo Específico.....	23
4.2.2. Matriz de Planificación: Resultados e Indicadores	28
4.2.3. Matriz de Planificación: Actividades e Indicadores de Ejecución, según Resultado Esperado	40
5. CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN	45
5.1. Eficacia en el cumplimiento de los resultados y objetivos constatados en la matriz de planificación de la intervención.	45
5.2. Eficiencia y viabilidad.	46
5.3. Impacto conseguido y esperado.....	48
5.4. Sostenibilidad.....	49
5.5. Apropiación y Fortalecimiento Institucional.....	49
5.6. Enfoque de Género en Desarrollo, Sostenibilidad ambiental y Respeto de la diversidad cultural	50
5.7. Coordinación y complementariedad (valor añadido y concentración)....	51
6. RECOMENDACIONES DE LA EVALUACION.....	52
6.1. Dirigidas a Entidad Donante: Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID).....	52
6.2. Dirigidas a Entidad Solicitante: Fundación Social Universal (FSU)	52
6.3. Dirigidas a Entidad Contraparte y Ejecutora: Centro de Educación y Comunicación Guamán Poma de Ayala (CECGPA).....	53

7. ACCIONES A EMPRENDER PARA LA DIFUSION DE LA EVALUACION	55
8. ANEXOS	56
8.1. Datos Generales del Proyecto, según Propuesta Inicial.....	56
8.2. Matriz de Marco Lógico (MML)	60
8.2.1. MML – Objetivos General y Específico	60
8.2.2. MML – Resultado 01 y sus Actividades.....	66
8.2.3. MML – Resultado 02 y sus Actividades.....	79
8.2.4. MML – Resultado 03 y sus Actividades.....	90
8.2.5. MML – Resultado 04 y sus Actividades.....	97
8.3. Relación de Entrevistados	103
8.4. Instrumento de apoyo	104
8.5. Documentación revisada.....	105
8.6. Trabajo de Campo	108
8.7. Dossier Fotográfico	111
8.8. Expediente Técnico Individual de Empresario.....	129



Luis F. Soltau S.

RESUMEN EJECUTIVO

El Centro de Educación y Comunicación Guamán Poma de Ayala (CECGPA), a partir de la suscripción de un contrato convenio con la Fundación Social Universal (FSU) y con subvención de la Junta de Andalucía, ejecuta durante el periodo Noviembre 2015 – Diciembre 2017 el proyecto denominado “Implementación del Centro de Incubación y Aceleración de Empresas "Cusco Emprende" para sectores excluidos de la región Cusco” con el objetivo de fortalecer el desarrollo empresarial de sectores excluidos, con la finalidad de contribuir a la generación de ingresos económicos de emprendedores/as y empresarios/as¹ de la microempresa.

Específicamente, la intervención establece cuatro líneas de acción cuyos resultados esperados refieren, en conjunto, a contar con un modelo estandarizado y validado para la realidad microempresarial de la región de provisión de servicios personalizados de capacitación en gestión empresarial, asistencia técnica y asesoría. De manera articulada con los gobiernos municipales, la ejecución de las tareas previstas de incubación conduce a que emprendedores y empresarios MyPE (pertenecientes a sectores excluidos socialmente) reconozcan la calidad y pertinencia de dichos servicios a sus necesidades de desarrollo empresarial.

El presente documento presenta una visión general de la intervención a partir de la revisión de documentación relevante del proyecto y la realización de una visita de campo, en la cual se tuvo oportunidad de sostener reuniones de trabajo, principalmente, con el equipo técnico responsable de la ejecución del proyecto, así como de visitar in situ los centros productivos de emprendimientos y empresas MyPE que fueron incubados en el centro Cusco Emprende.

La ejecución del proyecto, como experiencia piloto en casi una docena de distritos de la región Cusco, presenta resultados satisfactorios en las distintas líneas de acción planteadas, logrando efectivamente su objetivo específico de fortalecer las (127) unidades económicas incubadas durante la ejecución. En particular, se verifica como una contribución sustantiva la disponibilidad y funcionamiento de un modelo de prestación de servicios de desarrollo empresarial orientado a atender iniciativas empresariales procedentes de sectores excluidos. En relación con la superación de desafíos a nivel de la implementación, la región Cusco no se caracteriza por un mercado desarrollado de servicios empresariales, pero se cumplió con la conformación de un equipo de asesores y consultores capaz de atender y en las propias

¹ A partir de ahora, pese a reconocer la importancia del lenguaje inclusivo, la redacción del documento hará mención genérica a emprendedores y/o empresarios, con la intención de asegurar al lector o la lectora una lectura fluida.

unidades productivas, los diversos requerimientos de capacitación y asistencia técnico productiva; sin embargo, la estrategia de atención por demanda provocó que la realización de las tareas vinculadas a la convocatoria, selección e incubación propiamente elevara el nivel de esfuerzo de manera significativa, afectándose la capacidad operativa del equipo técnico. Pese a esto último, el proyecto cumplió en ofrecer los servicios previstos y se verifica un elevado nivel de satisfacción de los emprendedores y empresarios MyPE en relación con la calidad del servicio recibido. Al respecto, las entrevistas realizadas permiten advertir que adicional a la percepción subjetiva de la utilidad práctica del centro Cusco Emprende, según su mayor grado de instrucción, el beneficiario progresivamente podrá explicar en qué atributo radica la bondad del servicio recibido (por ejemplo, la simple oportunidad ofrecida; la importancia de recibir apoyo a su desarrollo personal; el impulso determinante que significa el capital semilla para un pequeño negocio; el reconocimiento a su iniciativa emprendedora y esfuerzo empresarial; el valor del saber costear sus productos o entender, a través de una herramienta como el Canvas, en qué consiste el modelo del negocio).

El proyecto ha mostrado una importante presencia regional con la organización de eventos muy concurridos y vinculados a la promoción y desarrollo empresarial, a nivel institucional, pese a la significativa carga operativa en la provisión de los servicios desarrollo empresarial y al hecho de no ser verificable con claridad la esperada contribución de los gobiernos locales, vía trabajo conjunto y articulado al centro Cusco Emprende. En este aspecto, principalmente, las actividades conjuntas se manifestaron a nivel del cofinanciamiento del proyecto de costos vinculados a eventos de promoción y difusión organizados por las gerencias de desarrollo económico en sus respectivas circunscripciones.

Por lo tanto, desde una perspectiva de insumos (y no de productos) y tomando en cuenta el presupuesto y el tiempo de ejecución disponibles, la experiencia concreta del presente proyecto lleva a recomendar que para la sostenibilidad de los emprendimientos y microempresas incubadas se dimensione, en particular, el alcance territorial y las características sectoriales de los distintos giros de negocio a atender. En el marco de una experiencia piloto, el peso de la intervención propuesta no está en alcanzar un impacto significativo a nivel regional, sino en la verificación objetiva de los resultados esperados en un ámbito acotado; esto último evidenciaría la efectividad del propuesto modelo de intervención y posibilita, posteriormente, que sea tomada en cuenta e implementada a una mayor escala en otros ámbitos regionales.

1. INTRODUCCION

La Fundación Social Universal (FSU), contando con la subvención de la Junta de Andalucía², suscribió el 31.12.2014 un Contrato-convenio de Cooperación con el Centro de Educación y Comunicación Guamán Poma de Ayala (CECGPA), para el financiamiento del proyecto "Implementación del Centro de Incubación y Aceleración de Empresas "Cusco Emprende" para sectores excluidos de la región Cusco" (*Expediente AACID: OCO87/2014*), con la finalidad de contribuir a la generación de ingresos económicos de emprendedores/as y empresarios/as de la microempresa de la región del Cusco.

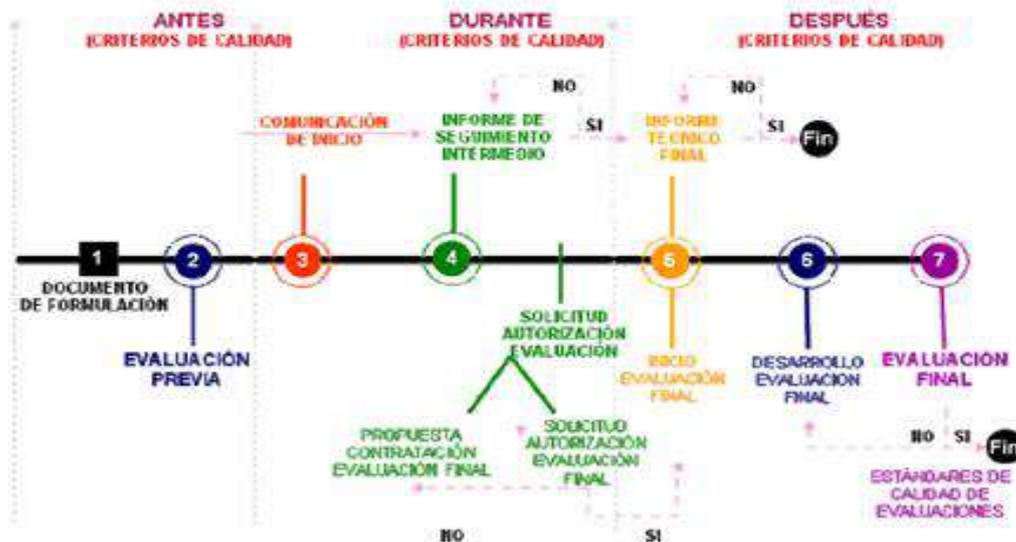
Específicamente, el propósito de la intervención, iniciada de manera efectiva en noviembre de 2015 y ejecutada - por ampliación de AACID - hasta diciembre de 2017, fue fortalecer el desarrollo empresarial de sectores excluidos de la región Cusco, mediante la incubación y aceleración de iniciativas económicas socialmente responsables y respetuosas con el entorno natural y cultural.

2. OBJETO DE LA EVALUACIÓN Y SU CONTEXTO

El **objetivo general de la presente evaluación** es verificar el cumplimiento de los criterios de calidad establecidos en el PACODE. En ese sentido, la presente evaluación externa constituye, como evaluación final, el punto final del ciclo de vida de la mencionada intervención.

² La Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID) es el órgano encargado de coordinar y fomentar las políticas de solidaridad internacional de la Junta de Andalucía.

Los criterios de calidad en el ciclo de vida de las intervenciones



Fuente: PACODE 2015-2018

Al respecto, **los objetivos específicos de la evaluación** son los dos siguientes:

- Servir de herramienta de aprendizaje relevante³ para conocer el funcionamiento, los resultados y los efectos de la intervención, de forma que se puedan orientar futuras acciones.
- Permitir el aprendizaje y la rendición de cuentas a todos los agentes relevantes de la intervención, a saber, tanto al donante como, principalmente, a aquellos en el país socio.

Ahora bien, con el propósito de fortalecer el desarrollo empresarial de sectores excluidos de la región Cusco, mediante la incubación y aceleración de iniciativas económicas socialmente responsables y respetuosas con el entorno natural y cultural, se requiere puntualmente tener en cuenta que durante el periodo 2016-2017 que fue implementado y ejecutado el proyecto lo siguiente:

- A nivel nacional, el contexto político fue marcado por el encrispado ambiente pre-electoral y los resultados de las elecciones generales a nivel presidencial, definidos en segunda vuelta (abril 2016) de manera muy estrecha, a favor del candidato Pedro Pablo Kuczynski. Desde el inicio de la presente administración de gobierno (28 de julio 2016), fue evidente la situación de enfrentamiento entre el Poder Ejecutivo y un Poder Legislativo, con mayoría absoluta del opositor partido de Fuerza Popular. La situación política se prolongó durante todo el 2017 y el 23 de marzo del presente año

³ El aprendizaje se torna fundamental puesto que la integración de la evaluación en el ciclo de la planificación precisa de un flujo continuo de información relevante que permita la mejora de los procesos.

encontró su punto mayor de crisis con la aceptación del congreso de la dimisión del presidente electo y reconocimiento en su reemplazo de Martin Vizcarra, hasta ese momento Primer Vice-Presidente.

- El contexto económico del Perú, no obstante, durante el período 2016-2017 se distinguió por un menor pero siempre continuo dinamismo del aparato productivo, explicado por la incertidumbre que a la inversión privada planteaba la situación de enfrentamiento de las fuerzas políticas. Desde una perspectiva de largo plazo, no obstante, pese al innegable crecimiento de la economía peruana en las últimas décadas a nivel incluso de la región latinoamericana, el desafío de la lucha contra la pobreza y la necesidad de mejorar la desigual distribución del ingreso se mantienen como tareas pendientes.

Ahora bien, el dinamismo de la economía peruana mostrado durante las últimas dos décadas ha permitido, por un lado, el incremento muy significativo de los recursos presupuestales del sector público. Por otra parte, la implementación del proceso de descentralización ha significado la transferencia de diversas funciones del nivel central al gobierno regional, así como a los gobiernos locales; ello ha ido de la mano de un significativo incremento de transferencias del gobierno central a los gobiernos sub-nacionales. En una región como la cusqueña, que presenta importante actividad minera y gasífera, la caída de las cotizaciones internacionales ocasionó que las transferencias por canon, sobre canon y regalías disminuyeran en los últimos tres años.

Pese al modesto desenvolvimiento de la actividad empresarial en la región Cusco, los gobiernos sub-nacionales han recibido transferencias adicionales de recursos públicos por concepto de participación en la renta generada por la explotación de recursos naturales (gas y yacimientos mineros). En consecuencia, tanto el gobierno regional como los gobiernos locales de la región han contado con una mayor disponibilidad de recursos presupuestales, lo cual ha permitido reducir las brechas sociales al incrementarse la inversión social y en infraestructura económica; de la mano con ello, los gobiernos sub nacionales de la región han experimentado un crecimiento de su aparato administrativo que permitiría que los gobiernos locales estén en mejores condiciones para acometer la superación de los niveles de pobreza y pobreza extrema en ámbitos peri-urbanos y rurales. Aún así, para el caso específico del sur andino, el desafío de política es aún mayor considerando brechas sociales de mayor magnitud que las nacionales promedio.

Se requiere, no obstante, elevar de manera significativa la capacidad actual de gestión estratégica que muestran los diversos gobiernos locales e inclusive el gobierno regional. En ese sentido, la intervención del Centro de Educación y Comunicación Guamán Poma de Ayala (CECGPA), a través del Programa de Desarrollo Económico Local (DEL), contribuye a mejorar la calidad de la

gestión municipal, a fin de permitir su liderazgo en la promoción del desarrollo económico y asegurar la gobernanza territorial.

De acuerdo a la documentación revisada, el diseño de la intervención aquí evaluada parte de reconocer como **problemática** lo siguiente:

- En el Perú, la microempresa y pequeña empresa (MyPE) es la fuente de empleo e ingresos para el 60% de la Población Económicamente Activa (PEA) y dicho sector empresarial aportaría un 45% al PBI. No obstante, según el Ministerio de Producción, rasgos distintivos de su desempeño son, por un lado, la muy baja tasa de sobrevivencia de los emprendimientos luego de transcurrido el primer año de su funcionamiento, así como su casi generalizada condición de funcionamiento informal en el mercado, al no cumplirse con sus obligaciones tributarias y laborales, ni contar con licencias para su funcionamiento (municipal, sanitarias, entre otras).
- Las estructuras de mercado de competencia imperfecta, en las que la concentración de la oferta y la existencia de fallas de mercado (costos de transacción, información incompleta, entre otras), no permiten a emprendedores y empresarios MyPE superar un nivel de subsistencia y alcanzar un mayor desarrollo empresarial y competitividad.
- A nivel del mercado de provisión de servicios ni de parte de programas del sector público se encuentran suficientes mecanismos de fomento para apoyar el desarrollo de la MyPE; a nivel del sector público, pese a acciones puntuales desde el Fondo para la Innovación, Ciencia y Tecnología (FINCyT), esta carencia de servicios a emprendedores también se observa. Esta necesidad insatisfecha de contar con apoyo al fomento y desarrollo MyPE se agrava en la sierra y selva peruana, regiones en las cuales los emprendedores y empresarios de pequeños negocios tienen una estrategia de sobrevivencia que conducen en base a sus conocimientos empíricos, sin modelos de negocio validados ni tomar en cuenta la necesidad de incorporar iniciativas empresariales para desarrollar prácticas ambientalmente sostenibles y de respeto a la diversidad cultural.
- Para el caso específico de la región Cusco, se distinguió que un sector de municipalidades promovía el emprendimiento y atendía a asociaciones microempresariales y productivas de manera colectiva; pese a ello, no se identificaba la provisión individualizada y permanente de instrumentos complementarios para desarrollar el espíritu emprendedor y consolidar los esfuerzos iniciales de dichos empresarios de pequeños negocios.

Ahora bien, con el fin último de contribuir a atender en particular las necesidades de sectores excluidos, entendiéndose por estos a mujeres y jóvenes de bajos ingresos y calidad de vida, así como a colectivos productivos

de zonas periurbanas y rurales (gran parte de origen indígena), el diseño de la intervención apuntó a atender a emprendedores y empresarios MyPE de la región Cusco.

En consecuencia, el propósito de la intervención es contribuir a fortalecer el desarrollo empresarial de sectores excluidos de la región Cusco, a partir de ofrecer principalmente servicios de incubación y aceleración de iniciativas económicas socialmente responsables y respetuosas con el entorno natural y cultural. En efecto, a partir de garantizarle a los emprendedores servicios de desarrollo empresarial de calidad se contribuye como proyecto a la obtención de empleo decente e ingreso económico.

Pese a señalar la carencia de una política de creación y fomento de incubadoras o aceleradoras de empresas, ni de contar con un marco normativo que las promueva, el diseño de la intervención consideró que, en estrecha coordinación con las municipalidades, una incubadora y aceleradora de empresas sería un instrumento potente para el desarrollo del sector MyPE en la región Cusco.

La formulación del proyecto a ejecutar por el CECGPA fue presentada y aprobada con objetivos de la intervención que se consideró que estaban alineados con los principios operativos del PACODE (apropiación, alineación, gestión orientada a resultados, coordinación y complementariedad entre los distintos agentes), así como también con las prioridades horizontales (equidad de género, la protección del medio ambiente y su gestión sostenible, el fomento de la diversidad cultural, el fortalecimiento institucional público y de las organizaciones representativas de la sociedad civil).

Específicamente, en términos de organización y gestión, en el CECGPA fue el Programa de Desarrollo Económico Local la unidad organizacional responsable de la supervisión del equipo técnico del proyecto, mientras que - en coordinación con el equipo técnico - el registro financiero y contable de los recursos presupuestales disponibles corría a cargo de su Unidad de Administración.

En general, se reconoce que la problemática descrita para la realidad de sectores importantes de la población en la región del Cusco, que buscan en el emprendimiento una fuente de empleo y de ingreso como estrategia de sobrevivencia, guarda coherencia con los resultados esperados de la intervención. Más adelante se ha de ver la relación, a nivel del diseño de la intervención, entre dichos resultados y las líneas de acción establecidas para operativamente contribuir a los mismos.

3. ENFOQUE METODOLOGICO Y TECNICAS USADAS EN LA EVALUACIÓN

3.1. Preguntas de Evaluación

Preguntas Generales:

PG-1: Para orientar futuras acciones, ¿la experiencia concreta de funcionamiento de la intervención puede servir de herramienta de aprendizaje relevante?

PG-2: ¿Qué aprendizajes puede ofrecer la experiencia concreta de funcionamiento de esta intervención a sus agentes relevantes?

Preguntas Específicas:

PE-1: ¿Alcanzó el proyecto el **logro de sus objetivos y resultados**, reflejan esto los indicadores establecidos en el marco lógico?

PE-2: ¿Las actividades del Proyecto han contribuido a **consolidar la gestión de las municipalidades en el desarrollo económico local y la promoción empresarial** de conglomerados, a través de la capacitación, asesoría, transferencia de información e instrumentos de gestión y promoción de mecanismos de concertación; incluyendo la capacitación al personal, contenido y pertinencia de manuales, productos, sistemas, metodologías desarrolladas, contratación de consultoría, y servicios?

PE-3: ¿Cuáles han sido las principales **desviaciones, fallas o aciertos** tanto del diseño inicial como de los planes de ejecución anuales?

PE-4: ¿Cuál ha sido la **contribución del Proyecto a la estrategia institucional** de Guaman Poma?

PE-5: ¿Han permitido los métodos y estrategias gerenciales de planificación, ejecución, y control, empleadas por el equipo ejecutor, [ser] adecuadas a los requerimientos del proyecto?

PE-6: ¿Se han realizado las acciones con adecuados **niveles de eficiencia y eficacia**, siendo a su vez coherentes con la obtención de los objetivos del Proyecto?

PE-7: ¿Las **relaciones de resultados/costo** han sido adecuadas en la toma de decisiones gerenciales que hayan implicado el uso de recursos de la contribución?

PE-8: ¿Cuál ha sido la **calidad técnica de los productos y servicios prestados** por Guaman Poma en el marco del Proyecto?

PE-9: ¿Ha existido **adicionalidad**⁴ producto de la ejecución de este Proyecto en la promoción del desarrollo económico local?

⁴ Incidencia u efectos sobre un conjunto de entidades u actores, públicos o privados, involucrados en las tareas del desarrollo económico local, dentro del Perú.

PE-10: ¿Cuáles son las **principales lecciones** que se obtienen de la ejecución del proyecto y que orientaciones se desprenden de ellas en la perspectiva de fortalecer los logros alcanzados?

Las preguntas de evaluación serán respondidas conforme se analice e interprete la información recopilada, en la siguiente sección de resultados.

3.2. Metodología y Técnicas aplicadas

La presente evaluación, teniendo en cuenta el tiempo y recursos disponibles, tiene un enfoque cualitativo que, adicional a la revisión documentaria, recurre a la técnica de la entrevista, para lo cual contó con una guía del entrevistador como instrumento de campo.

Según el plan de trabajo establecido inicialmente, sin sufrir mayor condicionante (cfr. Anexo: Trabajo de Campo), la metodología ha contemplado los siguientes pasos:

- Análisis de documentación relevante sobre la ejecución del proyecto disponible en Guaman Poma (cfr. anexo: documentación revisada)
- Realización de reuniones de trabajo y entrevistas con los funcionarios responsables de la ejecución del proyecto (cfr. anexos: trabajo de campo & relación de entrevistados)
- Revisión de información relativa a datos, sistemas, procesos y procedimientos seguidos en el proyecto
- Realización de entrevistas semi-estructuradas a emprendedores y empresarios incubados en Cusco Emprende, así como a representantes municipales vinculados a las actividades del proyecto acerca de su percepción sobre los logros y los aspectos positivos y negativos que pudiere haber generado en ellos la ejecución del proyecto (cfr. anexos: trabajo de campo & relación de entrevistados)
- Presentación a la dirección del CECGPA y el equipo técnico del proyecto de las conclusiones preliminares sobre el trabajo de campo desarrollado en el Cusco.

4. ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA Y RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

4.1. Información recopilada

En base a la revisión de la documentación alcanzada, se presenta a continuación información principal a tener en cuenta en la presente evaluación:

El CECGPA es una Organización No Gubernamental de Desarrollo (ONG), fundada en el año 1979 en la ciudad del Cusco, con el propósito de promover procesos democráticos de desarrollo e influir a nivel local y nacional en políticas públicas que contribuyan a la construcción de una sociedad justa y equitativa. En ese sentido, la misión institucional vigente es “trabajar desde un enfoque global por una sociedad más justa y sostenible, contribuyendo a la reducción de brechas sociales y económicas y a la igualdad de y oportunidades de los sectores sociales vulnerables, facilitando procesos de cambio personal y social para el buen gobierno a través del desarrollo de capacidades, la investigación-acción y la innovación social y tecnológica, así como promoviendo las identidades culturales, la equidad de género y la transparencia.”

En consecuencia, la intervención institucional de CECGPA se realiza de acuerdo a seis ejes estratégicos: a. gobernabilidad democrática; b. hábitat y territorio; c. gestión territorial y ambientalmente sostenible; d. gestión concertada en el desarrollo económico territorial; e. inclusión étnico- cultural con equidad de género; y, f. desarrollo organizacional. Atendiendo sus prioridades temáticas, A nivel de la estructura organizacional, CECGPA reconoce al Programa de Desarrollo Económico Local con un órgano de línea, de manera adicional a la Unidad de Difusión y de Servicios, y a los programas respectivos de Hábitat y Ciudadanía y de Seguridad Alimentaria.

Específicamente, el Programa de Desarrollo Económico Local (DEL) del CECGPA tiene como objetivo estratégico “Promover y fortalecer los procesos de desarrollo económico territorial con inclusión social, desde un rol protagónico de los gobiernos subnacionales y de los conductores de las pequeñas y microempresas urbanas y rurales, en una perspectiva de generación de empleo decente y disminución del subempleo”. A partir de este objetivo se desprenden cuatro ejes programáticos:

- Potenciar las capacidades institucionales de los gobiernos subnacionales en la promoción del desarrollo económico territorial e inclusivo y en la generación de entornos favorables a este fin;
- Promover estrategias de asociatividad empresarial y cooperación público-privada en los procesos de desarrollo económico territorial;

- Impulsar la competitividad de las pequeñas y microempresas ubicadas en las cadenas productivas y conglomerados económicos estratégicos que conforman los Sistemas Productivos Locales de los territorios de intervención; y,
- Fortalecer las capacidades de emprendimiento empresarial de sectores excluidos: jóvenes, mujeres y poblaciones de ámbitos rurales.

El presente proyecto a evaluar se encuadra dentro del objetivo del Programa de Desarrollo Económico Local y es compatible plenamente con la larga y vasta experiencia institucional de CECGPA en la implementación de procesos de desarrollo de capacidades y de trabajo municipal en la promoción del desarrollo local en la región Cusco.

4.1.1. Objetivos y Resultados Esperados de la intervención evaluada

El proyecto “implementación del Centro de incubación y aceleración de empresas “Cusco emprende” para sectores excluidos de la región Cusco” tenía los siguientes objetivos:

- **OBJETIVO GENERAL:**
“Contribución a la generación de ingresos económicos de emprendedores/as y empresarios/as de la microempresa de la región del Cusco.”
- **OBJETIVO ESPECIFICO:**
“Fortalecimiento del desarrollo empresarial de sectores excluidos de la región Cusco, mediante la incubación y aceleración de iniciativas económicas socialmente responsables y respetuosas con el entorno natural y cultural.”

Para lograr este objetivo, en relación con las líneas de acción a desarrollar, el proyecto esperaba alcanzar los siguientes cuatro **resultados esperados**:

- **RESULTADO 1:**
“Se ha desarrollado un modelo estandarizado para la prestación de servicios de desarrollo empresarial adaptado a la realidad local con transferencia de conocimientos recibidos por el modelo de desarrollo empresarial español y andaluz.”
- **RESULTADO 2:**
“Se han brindado servicios de calidad para el desarrollo empresarial valorados por emprendedores/as y empresarios/as de la microempresa.”

- **RESULTADO 3:**

“Se han generado servicios adecuados a las necesidades de mujeres emprendedoras y sectores excluidos (jóvenes, colectivos de zonas rurales y periurbanas).”

- **RESULTADO 4:**

“Las municipalidades han implementado mecanismos de articulación de sus emprendedores/as y empresarios/as a los servicios de desarrollo empresarial brindados por el centro *Cusco Emprende*”.

En rigor, los cuatro resultados esperados de la intervención debían asegurar que los servicios del Centro “Cusco Emprende” contase con un modelo estandarizado de incubación y aceleración de empresas que, de manera articulada con las municipalidades, brindaría a emprendedores y empresarios MyPE de la región servicios de desarrollo empresarial que se caracterizan por su calidad, su valoración por los usuarios beneficiarios y por estar adecuados a las necesidades de dichos sectores excluidos. De esta manera, el proyecto lograría con el Centro Cusco Emprende apoyar o consolidar a las unidades productivas incubadas y fortalecer así al débil tejido empresarial de la región Cusco. En última instancia, se espera así contribuir a que sectores excluidos de la región Cusco tengan la oportunidad efectiva de obtener y generar fuentes de empleo e ingreso a partir de la gestión eficiente de sus pequeños negocios.

Para cada uno de los resultados esperados en el proyecto, las correspondientes actividades a desarrollar se presentan y comentan más adelante.

4.1.2. Presupuesto del Proyecto (Nov. 2015 – Dic. 2017)

Para asegurar el logro efectivo de los objetivos planteados, a partir de alcanzar los resultados esperados en un plazo de tiempo de dos años, CECGPA ha contado con la disponibilidad de poco más de € 340,000⁵, de acuerdo a la siguiente estructura definitiva de partidas de gasto y correspondientes fuentes de financiamiento:

⁵ En rigor, para la intervención el monto es menor, pues no se dispone del total de presupuesto, es decir, no se invierten directamente partidas como las correspondientes a los costos indirectos (gestionados en España por la contraparte FSU), los costos de evaluación externa y las remuneraciones del personal en la sede de Andalucía. El monto de financiación es menor a los €300 mil, si se considera que el saldo es compromiso de aporte, en efectivo o valorizado, del ejecutor local y la población beneficiaria.

GASTOS SUBVENCIONALES		CONTRIBUCIÓN EXTERIOR EFECTIVA									CONTRIBUCIONES LOCALES			COSTE TOTAL		
		AACID			Solicitante o líder FSU			Subtotal			Contraparte (Guaman Poma)					
Cód.	PARTIDA	AÑO 01	AÑO 02	2015-2016	AÑO 01	AÑO 02	2015-2016	AÑO 01	AÑO 02	2015-2016	AÑO 01	AÑO 02	2015-2016	AÑO 01	AÑO 02	2015-2016
A.	TOTAL COSTES DIRECTOS	145,828.27	134,170.64	279,998.91	3,680.00	3,680.00	7,360.00	149,508.27	137,850.64	287,358.91	19,577.14	16,566.64	36,143.78	169,085.41	154,417.28	323,502.69
A.I.	COSTES DIRECTOS CORRIENTES	116,349.18	114,433.64	230,782.82	3,680.00	3,680.00	7,360.00	258,758.66	258,758.66	258,758.66	19,577.14	16,566.64	36,143.78	278,335.80	16,566.64	294,902.44
A.I.1	Identificación y formulación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
A.I.2	Evaluación Externa	-	5,000.00	5,000.00	-	-	-	-	5,000.00	5,000.00	-	-	-	-	5,000.00	5,000.00
A.I.3	Auditoría externa	-	2,400.00	2,400.00	-	-	-	-	2,400.00	2,400.00	-	-	-	-	2,400.00	2,400.00
A.I.4	Otros servicios técnicos y profesionales	16,845.65	19,865.22	36,710.87	-	-	-	16,845.65	19,865.22	36,710.87	-	-	-	16,845.65	19,865.22	36,710.87
A.I.5	Arrendamientos	1,578.96	1,447.38	3,026.34	-	-	-	1,578.96	1,447.38	3,026.34	-	-	-	1,578.96	1,447.38	3,026.34
A.I.6	Materiales y suministros	14,837.56	9,997.02	24,834.58	-	-	-	14,837.56	9,997.02	24,834.58	42.10	326.32	368.42	14,879.67	10,323.33	25,203.00
A.I.7	Gastos de funcionamiento	2,594.82	394.76	2,989.58	-	-	-	2,594.82	394.76	2,989.58	-	-	-	2,594.82	394.76	2,989.58
A.I.8	Viajes, alojamientos y dietas	17,795.30	17,022.29	34,817.59	905.00	905.00	1,810.00	18,700.30	17,927.29	36,627.59	-	1,095.18	1,095.18	18,700.30	19,022.47	37,722.77
A.I.9	Remuneraciones	62,696.88	58,306.98	121,003.86	2,775.00	2,775.00	5,550.00	65,471.88	61,081.98	126,553.86	19,535.04	15,145.14	34,680.18	85,006.92	76,227.12	161,234.04
	- Personal local	59,921.88	55,531.98	115,453.86	-	-	-	59,921.88	55,531.98	115,453.86	19,535.04	15,145.14	34,680.18	79,456.92	70,677.12	150,134.04
	- Personal expatriado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	- Personal en sede en Andalucía	2,775.00	2,775.00	5,550.00	2,775.00	2,775.00	5,550.00	5,550.00	5,550.00	11,100.00	-	-	-	5,550.00	5,550.00	11,100.00
A.I.10	Fondo Rotatorio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
A.II.	COSTES DIRECTOS DE INVERSIÓN	29,479.09	19,737.00	49,216.09	-	-	-	29,479.09	19,737.00	49,216.09	-	-	-	29,479.09	19,737.00	49,216.09
A.II.1	Adquisición terrenos e/o inmuebles	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
A.II.2	Obras de infraestructura, construcción y/o reforma de inmuebles.	9,842.16	7,894.80	17,736.96	-	-	-	9,842.16	7,894.80	17,736.96	-	-	-	9,842.16	7,894.80	17,736.96
	- Honorarios profesionales	1,052.63	-	1,052.63	-	-	-	1,052.63	-	1,052.63	-	-	-	1,052.63	-	1,052.63
	- Equipos de obra de construcción	-	105.26	105.26	-	-	-	-	105.26	105.26	-	-	-	105.26	-	105.26
	- Materiales de construcción	8,684.27	7,894.80	16,579.07	-	-	-	8,684.27	7,894.80	16,579.07	-	-	-	8,684.27	7,894.80	16,579.07
A.II.3	Equipos y materiales inventariables.	19,636.93	11,842.20	31,479.13	-	-	-	19,636.93	11,842.20	31,479.13	-	-	-	19,636.93	11,842.20	31,479.13
	- Equipo informático	2,650.00	-	2,650.00	-	-	-	2,650.00	-	2,650.00	-	-	-	2,650.00	-	2,650.00
	- Mobiliario	5,144.73	-	5,144.73	-	-	-	5,144.73	-	5,144.73	-	-	-	5,144.73	-	5,144.73
	- Equipos	11,842.20	11,842.20	23,684.40	-	-	-	11,842.20	11,842.20	23,684.40	-	-	-	11,842.20	11,842.20	23,684.40
B.	COSTES INDIRECTOS	10,000.00	10,000.00	20,000.00	-	-	-	10,000.00	10,000.00	20,000.00	-	-	-	10,000.00	10,000.00	20,000.00
B.I.	Costes indirectos entidad solicitante	10,000.00	10,000.00	20,000.00	-	-	-	10,000.00	10,000.00	20,000.00	-	-	-	10,000.00	10,000.00	20,000.00
A+B	TOTAL COSTES	155,828.27	144,170.64	299,998.91	3,680.00	3,680.00	7,360.00	159,508.27	147,850.64	307,358.91	19,577.14	16,566.64	36,143.78	179,085.41	164,417.28	343,502.69

Para los dos años de duración del proyecto (Nov. 2015 – Dic. 2017), el presupuesto total se estima en una inversión equivalente a 343,502.69 Euros y donde el financiamiento es asumido por AACID (<http://www.juntadeandalucia.es/aacid/>), con una contribución proveniente de fuente pública⁶ ascendente a 299,998.91 Euros (87.34%); mientras, la entidad solicitante FSU (<http://www.fundacionsocialuniversal.org/>) aporta un monto total de 7,360.00 Euros (2.14%) y la entidad ejecutora CECGPA (<http://www.guamanpoma.org/>) lo hace con 36,143.78 Euros (10.52%).

4.1.3. Actividades y actuaciones del proyecto, según Resultado Esperado

Según lo planteado inicialmente en el marco lógico del proyecto, la presente evaluación debe de tomar como referencia, en relación con las actividades a realizar, los indicadores y las correspondientes metas a alcanzar. En consecuencia, según los cuatro resultados establecidos por el proyecto, se muestra el detalle de las actividades a realizar, así como las medidas de verificación establecidas para cada caso.

RESULTADO 01: Modelo estandarizado para la prestación de servicios de desarrollo empresarial	
ACTIVIDADES a realizar	ACTUACIONES o MEDIDAS DE VERIFICACION
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseño y validación de procedimientos e instrumentos estandarizados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Con apoyo de un especialista, el equipo del proyecto elabora un <u>manual de procedimientos estandarizados</u>. ▪ Para una adecuada gestión del proyecto se

⁶ Como se verá más adelante, la naturaleza pública de esta fuente de financiamiento, que explica parte sustantiva de los recursos a disposición del proyecto aquí evaluado, obliga a la justificación documentada del gasto, pero tiene un fuerte impacto a nivel de la implementación y ejecución, a saber, a nivel de costos y - en particular - de la capacidad operativa.

RESULTADO 01: Modelo estandarizado para la prestación de servicios de desarrollo empresarial	
ACTIVIDADES a realizar	ACTUACIONES o MEDIDAS DE VERIFICACION
	<p>pone en marcha un <u>sistema de seguimiento y monitoreo</u> (implantado en una base de datos que será alimentada por el equipo de manera permanente).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A inicios del proyecto, elaboración de una <u>línea de base</u>.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transferencia de modelos exitosos, nacionales e internacionales, de incubación y aceleración de empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Identificación de modelos exitosos</u> de incubación a nivel nacional e internacional que puedan ser replicados en nuestro ámbito de intervención. ▪ A nivel nacional, <u>coordinación con PERUINCUBA (Asociación Peruana de Incubadoras)</u>. ▪ A nivel internacional, búsqueda de <u>alianzas estratégicas con la Fundación Andalucía Emprende, Asociación Vasca de Agencias de Desarrollo y la Universidad Texas</u>.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creación de un consejo consultivo y estratégico de la incubadora y aceleradora de empresas con participación del sector público y privado (universidades, colegios profesionales, funcionarios públicos y empresarios/as). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conformación de <u>consejo consultivo</u>, integrado por representantes de entidades públicas y privadas identificadas como estratégicas ▪ <u>Establecimiento de 12 lineamientos</u> (2 de promoción de la equidad de género) para el funcionamiento del modelo de prestación de servicios de desarrollo empresarial.
<ul style="list-style-type: none"> • Formación especializada de los asesores/as y consultores/as externos y del equipo del proyecto en temas de incubación y aceleración de empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en <u>2 eventos de capacitación por año</u>, en temas de incubación y aceleración de empresas. • Realización de <u>2 asesorías especializadas por año</u>, con consultor externo especialista dirigido al equipo de asesores y consultores.
<ul style="list-style-type: none"> • Organización y/o coorganización de eventos de experiencias exitosas en incubación y aceleración de empresas con una perspectiva de desarrollo económico local. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Organización y/o coorganización de 3 eventos</u> durante la ejecución del proyecto (2 el primer año y 1 el segundo año). • <u>Socialización de experiencias exitosas</u> de incubación y aceleración de empresas en estos eventos.

RESULTADO 01: Modelo estandarizado para la prestación de servicios de desarrollo empresarial

ACTIVIDADES a realizar	ACTUACIONES o MEDIDAS DE VERIFICACION
<ul style="list-style-type: none"> • Acondicionamiento del espacio físico para la prestación de los servicios de incubación y aceleración de empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de <u>propuesta técnica de acondicionamiento del espacio físico</u>, luego de coordinación con un especialista para la implementación de dicha propuesta (instalación, refacción y mantenimiento). • <u>Adquisición e instalación de equipo multimedia y mobiliario</u> en ambientes administrativos, de capacitación y guardería, según elaboración de cotizaciones y cuadros comparativos.
<ul style="list-style-type: none"> • Sistematización de la experiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de <u>documento de procesamiento e integración de la experiencia</u>. • La <u>socialización de la publicación</u> se hará con ocasión del tercer evento de experiencias exitosas en incubación y aceleración de empresas con una perspectiva de desarrollo económico local.

RESULTADO 02: Servicios de calidad para el desarrollo empresarial de calidad y valorados por emprendedores/as y empresarios/as de la microempresa

ACTIVIDADES a realizar	ACTUACIONES o MEDIDAS DE VERIFICACION
<ul style="list-style-type: none"> • Promoción, identificación y selección de emprendedores/as y empresarios/as de la microempresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de propuesta de <u>identificación y selección de emprendedores/as y empresarios/as</u> • <u>4 campañas de difusión y promoción del centro</u>, mediante medios radiales y televisivos. • <u>4 charlas de motivación e información sobre los servicios</u> brindados por la incubadora. • <u>Visitas domiciliarias</u> para identificar a posibles beneficiarios.
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño e implementación de charlas de capacitación dirigido a emprendedores/as y empresarios/as y sectores excluidos en actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>contratación de especialistas</u>, según TDR elaborados • <u>24 charlas (con 15 participantes cada una)</u> en temas como planes de negocio, mercadotecnia, ventas, tributación, costos, educación financiera, etc. • El <u>horario de las charlas</u> considerará las responsabilidades personales de los

RESULTADO 02: Servicios de calidad para el desarrollo empresarial de calidad y valorados por por emprendedores/as y empresarios/as de la microempresa

ACTIVIDADES a realizar	ACTUACIONES o MEDIDAS DE VERIFICACION
	participantes y se contará con el apoyo de personal para el funcionamiento de la guardería.
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño e implementación de un sistema de asesoría empresarial dirigido a emprendedores/as y empresarios/as de la microempresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>25 horas de asesoría (en sesiones de 1 hora) para cada emprendedor</u> • <u>120 emprendedores/as</u> y empresarios/as de la microempresa atendidos; • total: <u>3.000 horas de asesoría.</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Cofinanciamiento de servicios de capacitación y asistencia técnica especializada. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Cofinanciamiento de 10 cursos de capacitación</u> • <u>Cofinanciamiento de 30 asistencias técnicas especializadas</u>, en función al desempeño de los beneficiarios/as durante el proceso de asesoría y de su adecuación a los criterios de selección y prioridades horizontales definidas por el centro (equidad de género, fortalecimiento institucional, diversidad cultural, sostenibilidad ambiental).
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño e implementación de un fondo concursable de apoyo económico en infraestructura y equipamiento a emprendimientos y microempresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de <u>bases de concurso dirigido a 60 emprendedores/as</u> y empresarios/as (50% mujeres) • <u>Capital semilla</u> otorgado para iniciar o desarrollar su negocio, según propuestas enmarcadas - además de los criterios económicos - en los criterios de sostenibilidad ambiental y respeto a la diversidad cultural.
<ul style="list-style-type: none"> • Cofinanciamiento de acciones conjuntas de difusión y promoción comercial para emprendimientos y microempresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Cofinanciamiento de 10 acciones de promoción y difusión</u> (publicidad, ferias, etc.) priorizadas por los emprendedores/as y empresarios/as y en función de su adecuación a los criterios de selección y prioridades horizontales definidas por el centro (equidad de género, fortalecimiento institucional, diversidad cultural, sostenibilidad ambiental).

RESULTADO 03: Generación de servicios adecuados a las necesidades de mujeres emprendedoras y sectores excluidos (jóvenes, colectivos de zonas rurales y periurbanas).

ACTIVIDADES a realizar	ACTUACIONES o MEDIDAS DE VERIFICACION
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño e implementación de un 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de <u>programa de capacitación con 6 cursos</u> (temas: Plan de Vida, Autoestima, Estilos

RESULTADO 03: Generación de servicios adecuados a las necesidades de mujeres emprendedoras y sectores excluidos (jóvenes, colectivos de zonas rurales y periurbanas).

ACTIVIDADES a realizar	ACTUACIONES o MEDIDAS DE VERIFICACION
<p>programa de capacitación en desarrollo personal dirigido a emprendedores/as y empresarios/as y sectores excluidos en actividad.</p>	<p>de vida saludable, Liderazgo, Resolución de conflictos, Equidad de género y DDHH), con apoyo de un psicólogo</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Funcionamiento de la guardería</u>, con apoyo de personal externo. • <u>Horario de los cursos</u> considera las responsabilidades personales de las familias.
<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de un programa de mentoría dirigido a emprendedores/as y empresarios/as. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de <u>empresarios/as locales con experiencia y dispuestos a actuar como mentores</u> y enseñar a otro/a (beneficiarios/as). • realizar un <u>programa de mentoría dirigido a 20 emprendedores/as</u> y empresarios/as, con la finalidad de fortalecer sus capacidades empresariales.
<ul style="list-style-type: none"> • Realización de 2 eventos de intercambio de experiencias, una regional y otra nacional, dirigida a mujeres y sectores excluidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de una <u>pasantía regional (20 personas)</u> y una <u>pasantía nacional (15 personas)</u>, identificando experiencias exitosas de emprendedores/as y empresarios/as, que les motive a consolidar sus ideas de negocios y la aceleración de sus empresas. • <u>Priorización de la participación de mujeres y otros sectores de población excluida</u>, como mecanismo de incentivo de buenas prácticas empresariales.

RESULTADO 04: Implementación municipal de mecanismos de articulación al centro "CUSCO EMPRENDE".

ACTIVIDADES a realizar	ACTUACIONES o MEDIDAS DE VERIFICACION
<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de un programa de capacitación y asesoría especializada dirigida a autoridades, funcionarios/as y técnicos municipales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de un <u>programa de capacitación con 6 módulos (12 horas cada uno)</u>, para la gestión del Desarrollo Económico Local • Para el desarrollo del programa de formación, <u>contratación de docentes externos</u> especialistas en cada tema. • <u>Capacitación DEL dirigida a 30 participantes</u> (entre autoridades y funcionarios/as municipales, de los cuales 9 serán mujeres). • El programa de formación será <u>complementado</u>

RESULTADO 04: Implementación municipal de mecanismos de articulación al centro "Cusco Emprende".	
ACTIVIDADES a realizar	ACTUACIONES o MEDIDAS DE VERIFICACION
	<u>con asesorías especializadas.</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño e implementación de un sistema conjunto con las municipalidades para la captación de emprendedores/as y empresarios/as de la microempresa que acceden a los servicios del centro. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Elaboración, con funcionarios/as de 7 municipales, e implementación de propuesta para la captación de emprendedores/as y empresarios/as.</u> • <u>Las municipalidades harían un primer nivel de selección</u> de aquellos emprendedores/as y empresarios/as que cumplan las condiciones y reúnan los requisitos para acceder a los servicios del centro "Cusco Emprende".
<ul style="list-style-type: none"> • Cofinanciamiento de acciones municipales de promoción y difusión de emprendimientos y microempresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Cofinanciamiento de 12 acciones municipales de promoción y difusión</u> (Ferias gastronómicas, agropecuarias y artesanales; concursos empresariales). • <u>La priorización de las acciones será realizada por las municipalidades y contarán con su aporte</u> • <u>Las acciones priorizadas estarán alineadas a las prioridades horizontales</u> definidas por el Centro Cusco Emprende: equidad de género, fortalecimiento institucional, diversidad cultural, sostenibilidad ambiental.

4.1.4. Sistema de Seguimiento y Evaluación del proyecto

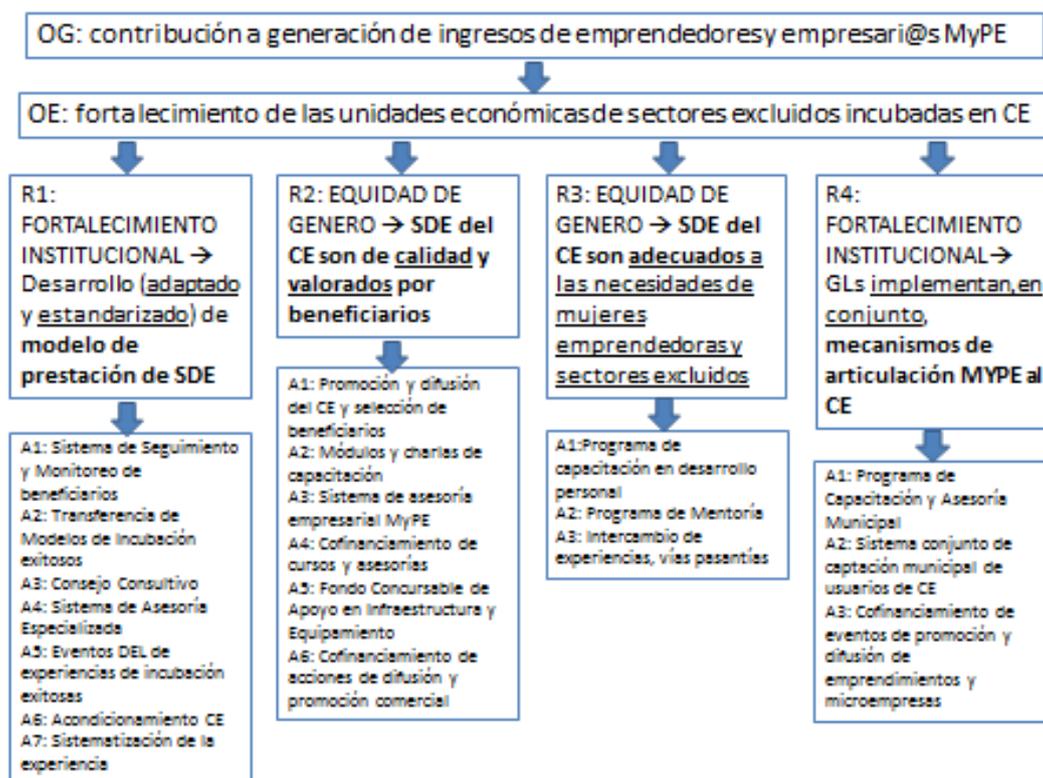
Adicional a los propios procesos de gestión institucional de las actividades contempladas (registro de avance financiero y contable), se reconoce que tanto el seguimiento como la evaluación de la marcha del proyecto exigen contar con información relevante y oportuna para la toma de decisiones. La información a generarse a nivel estratégico, para contribuir a la gestión del proyecto, debe distinguirse por su carácter confiable y que permita generar conocimiento acerca del avance y logros parciales de la intervención.

Al respecto, el diseño propuesto inicialmente para la intervención reconocía la necesidad de desarrollar a nivel operativo los siguientes sistemas y programas:

- R1 → Sistema de Seguimiento y Monitoreo de Beneficiarios
- R1 → Sistema de Asesoría Especializada
- R2 → Sistema de Asesoría Empresarial MyPE
- R3 → Programa de Capacitación en Desarrollo Personal
- R3 → Programa de Mentoría

- R4 → Programa de Capacitación y Asesoría Municipal
- R4 → Sistema Conjunto de Captación Municipal de Usuarios del Centro Cusco Emprende

En ese sentido, en términos generales y en relación con los objetivos definidos, los resultados esperados y las actividades a desarrollar, la intervención es susceptible de ser presentada de la siguiente manera:



Elaboración: Propia

Finalmente, advertir que el proyecto no propuso indicadores para la verificación de su contribución al objetivo general enunciado, en conformidad con lo establecido en los formatos proporcionados por AACID para la formulación de proyectos.

4.2. Evaluación de los Resultados

Lo que sigue a continuación es resultado del análisis basado en las siguientes fuentes principales: (i) la revisión crítica de la documentación del proyecto, que incluye, en particular, los informes de reporte al inicio y las fases intermedia y final de la intervención, así como una muestra del expediente técnico individual de cada empresario (incluye fichas de preinscripción, registro, socio-familiar, diagnóstico del negocio, acuerdo de confidencialidad, plan de mejora, acta de

compromiso, calificación del servicio recibido)⁷; (ii) archivo electrónico con datos registrados, de manera individual, de los beneficiarios⁸; (iii) entrevistas realizadas, durante el trabajo de campo, a un grupo de emprendedores incubados; (iv) conversaciones individuales y reuniones de trabajo sostenidas con los integrantes del equipo técnico del proyecto, así como con representantes del constituido Consejo Consultivo; y, (v) entrevista a una funcionaria municipal vinculada de manera directa a la experiencia del proyecto⁹.

4.2.1. Evaluación del Grado de Cumplimiento del Objetivo Específico

El proyecto estaba alineado a las políticas públicas que orientan al desarrollo económico a diferentes niveles del sistema de planificación; mientras que nivel nacional lo eran con respecto al Plan Nacional de Diversificación Productiva, a nivel local, en particular, sus acciones estaban articuladas a los planes de desarrollo local de cada distrito, el plan regional de competitividad y PROCOMPITE (Ley 29337).

El Objetivo Específico señala: “Se ha fortalecido el **desarrollo empresarial de sectores excluidos** de la región Cusco mediante la **incubación y aceleración de iniciativas económicas socialmente responsables y respetuosas con el entorno natural y cultural.**”

En primer término, el diseño de la intervención propone alcanzar resultados concretos y verificables en el fortalecimiento de las unidades económicas de (120) emprendedores y empresarios MyPE pertenecientes a sectores excluidos (jóvenes entre 20 y 30 años; mujeres y poblaciones de ámbitos urbanos y rurales) en la región Cusco. Para ello, la propuesta de intervención apunta a ofrecerles desde el centro Cusco Emprende, básicamente, servicios de capacitación en gestión empresarial y de asistencia técnica diversa, según el correspondiente giro de negocio del beneficiario incubado. Al respecto, es importante advertir que, en un periodo de tiempo de dos años, adicional a la implementación inicial se espera que el proyecto prepare un modelo de incubación validado; posteriormente, dicho modelo de atención estandarizada debía ejecutarse con beneficiarios que tienen en común un sincero interés por su desarrollo empresarial pero que, sin duda, se distinguen por su grado de

⁷ Ver Anexo 8.8

⁸ “Línea de Base” es la denominación que le da el equipo técnico del proyecto a este archivo.

⁹ La visita de campo contempló la realización de una reunión con los funcionarios municipales que durante el periodo 2016-2017 tuvieron relación directa con el proyecto. pese a que las invitaciones fueron cursadas con antelación, sólo una representante municipal se hizo presente y nos contó su experiencia. Gracias al reconocimiento del CECGPA como entidad municipalista y a iniciativa del responsable del programa DEL, afortunadamente, se tuvo oportunidad de conversar (fuera de la presente evaluación) de manera extensa también con el alcalde de la municipalidad distrital de San Jerónimo, su asesor principal y el jefe de la gerencia de desarrollo económico.

instrucción, el giro de su negocio y su ubicación territorial, por citar las tres variables determinantes en el presente análisis.

En efecto, pese a que la denominada línea de base no registra el grado de instrucción de los beneficiarios, las entrevistas realizadas en la visita de campo muestran que los beneficiarios de los servicios de incubación ofrecidos tienen desde estudios de secundaria incompleta hasta egresados universitarios. En consecuencia, la dificultad de unos o la solvencia de otros para contar qué aspectos específicos de la capacitación y/o asistencia técnica recibida recordaban mejor varía claramente según el grado de instrucción: en general, todos los entrevistados tienen una opinión favorable de su experiencia y de la contribución de la misma a su desarrollo como emprendedores; sin embargo, mientras que unos valoran el aprendizaje de herramientas de gestión (por ejemplo, el modelo de negocio Canvas) o tomar conciencia de la importancia de realizar un correcto costeo de su actividad productiva, aquellos con nivel de instrucción menor aprecian el programa de desarrollo personal.

La decisión del proyecto de atender por demanda ideas de negocio y emprendimientos en marcha de distintos tipos y sectores económicos (registrados como artesanía, agricultura, pecuario, gastronomía, carpintería, panificación, transformación y otros) obligaba al proyecto a asegurar la participación de un número significativo de asesores y consultores con formación y experiencia en gestión empresarial y los aspectos técnico-productivos de los (127) pequeños negocios atendidos, en particular, o exigía que los profesionales contratados para dicho efecto contaran con una versatilidad difícil de encontrar en la región¹⁰. El diseño del proyecto pensó contar con un número importante de asesores y consultores externos (en particular, en aspectos técnicos productivos, ya que la gestión empresarial tiene un carácter más transversal), a fin de cubrir las necesidades de la diversidad de sectores económicos a atender.

La ubicación de las unidades productivas atendidas comprende un territorio relativamente extenso que, en el caso de los emprendimientos rurales, significa un desplazamiento mayor y, consecuentemente, exige al proyecto un nivel de esfuerzo significativo. Por un lado, las tareas de presentación del proyecto y las

¹⁰ La visita de campo permitió conocer a seis profesionales que actuaron como asesores y consultores del proyecto. Sus perfiles referían a relevantes experiencias laborales e inclusive de emprendimiento, pues se contaba con un experimentado psicólogo que conducía su empresa consultora en temas de recursos humanos, a saber, desarrollo personal y de habilidades blandas (autoestima, cambio actitudinal y técnicas de venta). Asimismo, dos economistas orientados a temas de gestión empresarial; un contador público encargado de los temas contables y tributarios; un chef, propietario de una empresa de catering, que asumía los temas de gestión empresarial y los aspectos técnicos vinculados a la gastronomía; y, finalmente, una empresaria, formada en diseño de modas, con larga experiencia en la venta de cerámicas utilitarias, que atendía aspectos técnico productivos vinculados al sector de artesanía.

coordinaciones posteriores con las municipalidades, en particular, demandan del equipo técnico un esfuerzo de desplazamiento que es adicional a la gestión de los procesos mismos de selección de beneficiarios o seguimiento de la incubación, por ejemplo. Sin embargo, el nivel de exigencia operativa para el proyecto es aún mayor cuando se tiene en cuenta que la asesoría de gestión empresarial y/o técnico-productiva se realiza en el mismo centro productivo y, en consecuencia, dependía de la disponibilidad de agenda (y puntualidad) del beneficiario: el tiempo efectivo para el consultor de cumplir con (y cobrar por) una sesión de asesoría de dos horas puede tomar más tiempo del previsto si se ve obligado a regresar o esperar, ante su eventual ausencia del beneficiario en su unidad productiva.

Por otra parte, desde una perspectiva de insumos (y no de productos), es fundamental precisar desde un inicio que, para un período de dos años, el diseño de la intervención estimaba que los objetivos debían alcanzarse con un presupuesto total de aprox. 343 mil Euros. Al respecto, se debe advertir que el presupuesto presenta una partida de remuneraciones que equivale al 47% del total de los recursos disponibles y que, específicamente, toda la capacidad operativa está expresada en el equipo técnico local – a un costo aprox. 150 mil Euros - integrado por un total de seis personas¹¹, a saber, un responsable del proyecto, un asistente del proyecto, dos asesores empresariales, un asesor empresarial-municipal y el soporte de un personal administrativo-contable.

En vista de ello, adicional al soporte de la unidad de administración del CECGPA y las tareas de capacitación y asesoría asumidas por seis profesionales contratados, las previstas actividades fueron realizadas por el equipo técnico del proyecto y por los consultores y asesores externos contratados para tal fin. El desempeño operativo debía ser cubierto con una disponibilidad presupuestal total de 183 mil Euros para los dos años del proyecto; en vista de ello, y teniendo en cuenta el nivel de esfuerzo que exige operar a nivel de todo el territorio de la región Cusco, el ámbito de intervención debió restringirse de manera importante. En efecto, en relación con el ámbito de intervención del proyecto y según la capacidad operativa del equipo técnico para realizar las actividades previstas, la referencia a la Región Cusco se expresó concretamente en atender - por demanda - las necesidades de emprendedores y empresarios MyPE procedentes de 3 provincias, a saber, inicialmente de los siguientes 15 distritos:

- Andahuaylillas (provincia de Quispicanchis)
- Canchis
- Cusco (provincia Cusco)
- Huaró (provincia de Quispicanchis)
- Lucre (provincia de Quispicanchis)

¹¹ De acuerdo al registro de personal cargado al proyecto, en sus dos años de duración.

- Oropesa (provincia de Quispicanchis)
- Poroy (provincia Cusco)
- Quiquijana (provincia de Quispicanchis)
- San Jerónimo (provincia Cusco)
- San Salvador (provincia de Calca)
- San Sebastián (provincia Cusco)
- Santiago (provincia Cusco)
- Saylla (provincia Cusco)
- Urcos (provincia de Quispicanchis).
- Wanchac (provincia Cusco)

Ahora bien, de acuerdo a la información registrada en la denominada línea de base y los informes de reporte, así como las impresiones adquiridas en la visita de campo, cabe comentar lo siguiente con respecto al valor esperado de los indicadores establecidos para la verificación del objetivo específico del proyecto¹²:

	Valor Esperado	Valor Alcanzado
IO1.	Al finalizar el proyecto, <ul style="list-style-type: none"> • 60% de los emprendimientos incrementan sus ventas en un 30%. • 80% de las microempresas incrementan sus ventas en un 30%. • De estos negocios, la mitad son dirigidos por mujeres 	Se reporta cumplimiento del 85%. En todo caso, las entrevistas a los emprendedores señalan, de manera unánime, que las ventas se duplicaron luego de la incubación. La denominada “Línea de Base” registra el cumplimiento de la variable de género en los negocios incubados.
IO2.	Al finalizar el proyecto <ul style="list-style-type: none"> • 18 (de 20) emprendimientos atendidos continúan en funcionamiento. 	Superando la meta prevista de emprendimientos atendidos, se reporta cumplimiento al 100%.
IO3.	Al finalizar el proyecto <ul style="list-style-type: none"> • 20 autoempleos generados por los emprendimientos incubados • 40 empleos generados adicionales por las microempresas atendidas 	Se reporta cumplimiento al 100%. Las entrevistas mostraron que los emprendimientos incubados, cumpliendo con la cuota de género, refieren a negocios unipersonales en los que participan, de manera parcial, otro miembro de la familia.

¹² El equipo técnico del proyecto ha generado información valiosa acerca de la intervención, pues se ha levantado datos personales y del negocio para cada beneficiario incubado de manera electrónica (“línea de base”) y física (expediente técnico individual). Al no estar integradas ambas fuentes, la generación de conocimiento para la gestión estratégica, el reporte del grado de avance o la contrastación de resultados exigía, en todo caso, un arduo trabajo de consolidación.

	Valor Esperado	Valor Alcanzado
	<ul style="list-style-type: none"> De estos empleos, la mitad son generados por mujeres. 	<p>Inclusive se dieron casos de emprendedores que ya habían contratado 1-2 ayudantes ante el crecimiento de sus ventas. Se trata, casi en su totalidad, de pequeños negocios que se caracterizan por ser centros productivos que abastecen a otro eslabón en la cadena de valor; es reducida la cantidad de negocios incubados que llega a tener una relación con el cliente final.</p>
IO4.	<p>Al finalizar el proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> 65% de los negocios incrementan su inversión (en infraestructura y equipamiento) en un promedio del 30% De estos negocios, 45 son conducidos por mujeres. 	<p>Se reporta un cumplimiento al 100%, incluyendo la variable de género en la conducción de los negocios.</p> <p>En las entrevistas se observó que el capital semilla otorgado por el proyecto, pese al monto, es aplicado en la adquisición de equipamiento y resulta verdaderamente un impulso muy significativo para un emprendimiento o pequeño negocio.</p> <p>En el caso de empresarios MyPE, cuando están vinculados a una concreta demanda de mercado (como proveedores, por ejemplo), la asistencia técnica condujo a la decisión de incrementar su inversión en infraestructura y equipos.</p>
IO5.	<p>Al finalizar del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> 30% de emprendedores/as y empresarios/as invierten (en la infraestructura y equipamiento necesarios) para procurar mejores cuidados dentro del hogar (distribución de espacios, baño, suelo con losada, 	<p>Se reporta un cumplimiento al 100%.</p> <p>En las entrevistas se observó que la unidad productiva del emprendedor es, a su vez, su vivienda, por lo que el acondicionamiento conlleva a invertir. Por otra parte, hay coincidencia en reconocer la mejora de las condiciones de vida en el</p>

	Valor Esperado	Valor Alcanzado
	lavadora, cocina, etc.).	hogar, como resultado de su desempeño empresarial.
IO6.	<p>Al finalizar el proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> 40% de los emprendimientos y microempresas son conducidos en la implementación de sus negocios por jóvenes, integrantes de comunidades indígenas y/o consideran criterios de interculturalidad. 	<p>Se reporta un cumplimiento al 100%.</p> <p>Los negocios registrados en la denominada “línea de base” indican un cumplimiento en cuanto a la conducción efectiva del negocio por sectores excluidos.</p> <p>Las entrevistas permitieron advertir que el giro del negocio es el determinante explicativo de las características referidas (y no a la inversa); a manera de ejemplo, se observa que la crianza de aves menores resulta siendo una alternativa de empleo e ingreso para mujeres jóvenes (con hijos), quechua hablantes y viviendo en zonas rurales. Por el contrario, el apoyo a sectores excluidos difícilmente pasa por fomentar un determinado tipo de negocio.</p>
IO7.	<p>Al finalizar del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> 30% de los emprendimientos y microempresas implementan prácticas ambientalmente sostenibles en sus unidades productivas (energías renovables, ahorro energético, reducción de contaminación ambiental, tratamiento de RRSS) 	<p>Se reporta un cumplimiento al 100%.</p> <p>Al igual que en el caso anterior, las entrevistas permiten advertir el giro del negocio es propicio para implementar prácticas ambientalmente sostenibles.</p>

Con respecto a los valores esperados en la matriz de planificación, se ha cumplido de manera satisfactoria con los resultados alcanzados por el proyecto. Las metas de la intervención no son significativas a nivel de impacto, si se tiene en cuenta el universo poblacional MyPE en la región, pero la validación de un modelo de incubación efectivo (a pequeña escala) abre la posibilidad escalable de su implementación.

4.2.2. Matriz de Planificación: Resultados e Indicadores

4.2.2.1. R1: Modelo estandarizado para prestación de SDE desarrollado

Este primer Resultado Esperado señala que “Se ha desarrollado un **modelo estandarizado para la prestación de servicios de desarrollo empresarial** adaptado a la realidad local con transferencia de conocimientos recibidos por el modelo de desarrollo empresarial español y andaluz.”

- Inicialmente, la estrategia de prestación de servicios de apoyo al desarrollo empresarial estuvo prevista para ser realizada de manera descentralizada, es decir, desde las sedes municipales y con personal permanente del proyecto. Esto fue posteriormente desestimado en vista que los emprendedores no optaban por acercarse a la oficina municipal a recibir los servicios de apoyo al desarrollo empresarial, sino que preferían ser atendidos en su misma unidad productiva. Como resultado de ello, para el caso de las municipalidades con las que se vinculó el proyecto, se proporcionó toda la información del proyecto a un funcionario municipal de la gerencia de desarrollo económico, encargada de la promoción de emprendimientos del distrito o provincia correspondiente. El proyecto esperaba, así, que dicho funcionario asumiera esa responsabilidad de información a emprendedores y empresarios MyPE potencialmente interesados en los servicios y los derivara, en consecuencia, a un asesor de la sede principal del centro Cusco Emprende.
- En la búsqueda por validar un modelo de incubación pero ante la incertidumbre del nivel de respuesta efectiva, el proyecto se planteó atender por demanda, es decir, responder con servicios de desarrollo empresarial a la diversidad de emprendedores y empresarios MyPE interesados y cuyas solicitudes presentadas se seleccionaran finalmente, hasta alcanzar las metas de atención del proyecto. En consecuencia, el nivel de exigencia es significativamente mayor a nivel de los respectivos procesos de capacitación, asistencia técnica y asesoría empresarial, pues el equipo técnico debía con ello responder de manera oportuna y con calidad a pequeños negocios de distintos sectores económicos.
- En los distritos mencionados, la presencia de emprendedores y empresarios MyPE es muy significativa, por lo que tomar conocimiento de una oferta de servicios de apoyo a su desarrollo empresarial despierta siempre en ellos un marcado interés por informarse acerca de las características (además del compromiso de participar en todo el proceso de capacitación, en particular, el costo de los servicios ofrecidos y la posibilidad de obtención de capital semilla), así como el posterior acceso efectivo como usuario en condición de cliente o beneficiario.
- El interés de emprendedores y empresarios MyPE se despertó a partir de la realización de 17 talleres informativos y de motivación, así como de un evento de lanzamiento a nivel provincial (coorganizado con la Mancomunidad de Municipalidades del Valle Sur). de esta manera se llegó

a casi 11,000 emprendedores y empresarios MyPE. En efecto, la población destinataria prevista hacía referencia a 591 hombres y 642 mujeres, pero se reporta que se alcanzó a 4,711 y 6,251, respectivamente.

- De manera independiente de si fueron derivados o no por las municipalidades, como reflejo de la efectividad del esfuerzo invertido en el proceso de captación, el equipo técnico del centro Cusco Emprende atendió (por demanda) a 784 (100.0%) emprendedores y empresarios MyPE. Luego de tomar conocimiento acerca de las características y alcances de los servicios ofrecidos por el proyecto, así como el compromiso esperado por parte de todo beneficiario, se muestra el siguiente decantamiento:
 - 339 (43.2%) emprendedores y empresarios MyPE fueron evaluados y seleccionados, procedentes de 12 distritos, estando vinculados principalmente al sector pecuario (96), artesanía (52), gastronomía (36), agrícola (32) y panificación (24).
 - 212 (27.0%) emprendedores y empresarios MyPE mantuvieron una relación fluctuante con el centro Cusco emprende, asistiendo a la sede central con la intención de obtener información de manera puntual.

DISTRITO	SECTOR ECONOMICO DEL NEGOCIO - PUNTUALES								TOTAL
	ARTESANÍA	AGRICOLA	PECUARIO	GASTRONOMÍA	CARPINTERÍA	PANIFICACIÓN	TRANSFORMACIÓN	OTROS	
SAN JERONIMO	1	2	14	6	8	15	0	2	48
OROPESA	0	0	11	7	0	0	0	0	18
SAN SALVADOR	5	8	17	1	0	0	1	0	32
SANTIAGO	11	0	0	9	0	0	1	3	24
CUSCO	2	2	0	7	0	0	0	5	16
SAN SEBASTIAN	0	0	2	1	0	0	0	1	4
SAYLLA	1	7	6	6	0	0	0	0	20
QUIQUIJANA	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LUCRE	0	1	14	4	1	1	0	0	21
POROY	0	0	0	1	0	0	0	0	1
URCOS	3	5	3	1	0	0	0	1	13
CANCHIS	8	0	0	1	0	0	1	2	12
WANCHAC	2	0	0	0	0	0	0	1	3
TOTAL	33	25	67	44	9	16	3	15	212

- 127 (16.2%) beneficiarios - emprendedores, principalmente - evidenciaron un marcado compromiso con su proceso de desarrollo empresarial y fueron, en consecuencia, visitados de manera regular por los asesores y consultores contratados por el proyecto; en sus centros de producción, dispersos en 13 distritos, se cumplía así con la provisión de servicios de capacitación y asistencia técnica, además de la asesoría empresarial; en este caso, la mayor atención en aspectos técnico productivos se concentró en los sectores de artesanía (39) y pecuario (38). Por otro lado, la experiencia

institucional del CECGPA facilitó también atender a los sectores de gastronomía y carpintería en madera¹³.

DISTRITO	SECTOR ECONOMICO DEL NEGOCIO - PERMANENTES								TOTAL
	ARTESANÍA	AGRICOLA	PECUARIO	GASTRONOMÍA	CARPINTERÍA	PANIFICACIÓN	TRANSFORMACIÓN	OTROS	
SAN JERONIMO	0	2	6	2	7	9	0	1	27
OROPESA	0	0	1	5	0	2	0	0	8
SAN SALVADOR	19	0	3	0	0	0	0	1	23
SANTIAGO	6	1	1	1	0	0	0	1	10
CUSCO	0	0	1	1	0	1	1	1	5
SAN SEBASTIAN	3	0	2	1	0	0	2	0	8
SAYLLA	1	1	9	1	0	0	0	0	12
QUIQUIJANA	0	0	13	0	0	0	0	0	13
LUCRE	0	0	0	0	0	0	0	1	1
POROY	0	0	0	1	0	0	0	0	1
URCOS	4	2	2	0	0	0	0	0	8
CANCHIS	5	0	0	0	0	0	0	2	7
WANCHAC	1	0	0	3	0	0	0	0	4
TOTAL	39	6	38	15	7	12	3	7	127

- El modelo estandarizado de atención se expresa de un manual de procedimientos de atención, el mismo que contiene como instrumentos el correspondiente flujograma, fichas diversas (inscripción, diagnóstico empresarial, levantamiento de información referida al grado de avance) y de acuerdos de confidencialidad.
- De manera adicional, en archivo electrónico en formato Excel¹⁴ se registran datos relativos a 338 emprendedores y empresarios MyPE atendidos por el equipo técnico del centro Cusco Emprende. La valiosa información es denominada como la “Línea de Base” del proyecto y constituye, efectivamente, una referencia útil acerca del perfil del usuario de los servicios de incubación y aceleración:
- Contribuyendo al fortalecimiento institucional de la región, el diseño del proyecto contemplaba la conformación de un Consejo Consultivo, integrado por representantes de universidades, colegios profesionales, funcionarios públicos y empresarios, que debía tener como función el ser el órgano consultivo y técnico para absolver dudas, emitir opinión y dar directivas estratégicas en favor del buen accionar del centro Cusco Emprende. En ese

¹³ En este último caso, se contó con el apoyo del Instituto Superior Técnico CCAPAC, que es parte del mismo CECGPA y trabaja en construcciones artísticas en madera.

¹⁴ Las variables registradas son: **vinculación con el centro Cusco Emprende** (permanente/puntual/no participa); **giro del negocio**; **datos del emprendedor** (nombres; género; documento de identidad; edad; teléfono/celular; tipo de negocio, con 7 alternativas; participación en eventos de capacitación o asistencia técnica); **datos del negocio** (dirección; distrito; sector económico, con 8 alternativas; fecha de inicio de actividades; registro único de contribuyente; prácticas ambientales realizadas, con 7 alternativas; licencia de funcionamiento; registro sanitario; bancarización; producto principal (producción, ventas, precio unitario, lugar de venta, con 5 alternativas; frecuencia de venta, con 7 alternativas); principales clientes; principales proveedores; monto de ventas mensuales; trabajadores del negocio: número, remuneración, jornada dedicación y grado de parentesco; infraestructura: valorización, propiedad, condición actual; materia prima: valorización, propiedad, condición actual)

sentido, se previó que debía estar integrado por ocho representantes, en principio, de las siguientes entidades participantes:

- Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco
- Cámara de Comercio del Cusco
- Colegio de Economistas del Cusco
- Gobierno Regional del Cusco

En el segundo año de ejecución del proyecto, en el mes de abril del 2017, se logró captar el interés por construir dicho espacio, conformándose el Consejo consultivo del proyecto por las siguientes instituciones:

- Municipalidades distritales (gerencias de desarrollo económico local) de San Jerónimo, Saylla
- Municipalidad Provincial del Cusco
- Gobierno Regional del Cusco - Dirección Regional de Producción (DIREPRO)
- Programa Mi Empresa, del Ministerio de la Producción (PRODUCE)
- Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco – VRI, responsabilidad de emprendimientos
- Universidades Particular Andina del Cusco – VRI, dirección de producción de bienes y servicios (incubadora)
- Universidad Global del Cusco
- Universidad San Ignacio de Loyola
- Incubadora privada Blackwood StartUp, interesada en la promoción de emprendimientos tecnológicos, innovadores y de recuperación de la cultura inmaterial

Ahora bien, de acuerdo a la información registrada en la denominada línea de base y los informes de reporte, así como las impresiones adquiridas en la visita de campo, cabe comentar lo siguiente con respecto al valor esperado de los indicadores establecidos para la verificación del primer Resultado Esperado:

	Valor Esperado	Valor Alcanzado
I1R1.	<p>Durante los 6 primeros meses del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 instrumentos y acuerdos son aplicados a emprendedores/as y empresarios/as (ficha de diagnóstico, acuerdo de confidencialidad, acuerdo de brindar información) 	<p>Se reporta y confirma cumplimiento al 100%. Se elaboraron los instrumentos.</p>
I2R1.	<p>A los 6 meses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación del consejo consultivo y estratégico 	<p>Se reporta y confirma el cumplimiento al 100%. Conformado en abril del 2017, se le</p>

	Valor Esperado	Valor Alcanzado
	(conformado en un 30% por mujeres), contribuyendo a la generación de lineamientos para el diseño y funcionamiento del modelo	menciona ahora como un espacio de diálogo público-privado, como parte del ecosistema emprendedor.
I3R1.	<p>Al finalizar el proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> • 12 lineamientos contribuyen al diseño y funcionamiento del modelo • Un consejo consultivo y estratégico de participación público – privada generan en 9 sesiones 	<p>Se reporta cumplimiento al 85%, al haberse definido 10 lineamientos y sostenido 10 reuniones de trabajo. Ratificado en las entrevistas, más que como una instancia de asesoría estratégica al proyecto, (“ante la falta de un espacio para la vinculación interinstitucional, ofrecido usualmente por el gobierno regional”) el Consejo Consultivo apuntaba a promover la articulación y complementariedad entre las acciones de promoción de emprendimiento y de innovación que se implementaron desde las diferentes entidades ahí reunidas. La organización de eventos de promoción MyPE aspiraba a mostrar el potencial de dicho espacio de coordinación y, en la actualidad, ha permitido preservar dicha instancia en el constituido Consejo Regional de Innovación y Emprendimiento (CRIE-Cusco).</p>
I4R1.	<p>A lo largo del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transferencia de experiencias y conocimientos acumulados por el modelo español y andaluz de prestación de servicios de desarrollo empresarial, así como de otros modelos y experiencias nacionales e internacionales 	<p>Se reporta y confirma cumplimiento al 100%. Contando con el aporte de dos expertos extranjeros y otros especialistas, la propuesta de trabajo con los beneficiarios del centro Cusco Emprende fue adaptada, a partir del conocimiento y las experiencias transferidas.</p>
I5R1.	<p>Al finalizar el proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> • el centro de incubación y aceleración de empresas cuenta con un espacio físico 	<p>Se reporta y confirma cumplimiento al 100%, considerando que permitía brindar servicios puntuales de asesoría empresarial y algunos</p>

	Valor Esperado	Valor Alcanzado
	acondicionado para la atención de los usuarios.	cursos de capacitación, se contaba con acondicionamiento necesario de un espacio adecuado en la sede central del CECGPA (ver dossier fotográfico, en anexo).
I6R1.	Al finalizar el proyecto <ul style="list-style-type: none"> • 5 integrantes del equipo y 5 consultores externos formados en temas de incubación y aceleración de empresas. 	Se reporta cumplimiento al 100%. Durante el año 2016, se llevaron a cabo un total de seis eventos de capacitación, fortalecimiento competencias en personal del CECGPA (11) y consultores externos (16), mientras que en el 2017 se llegó a cinco eventos.

Sin duda, con respecto a los valores esperados en la matriz de planificación, el proyecto (piloto) ha cumplido de manera satisfactoria con los resultados referidos principalmente a la preparación, implementación y ejecución de los servicios de asesoría especializada, así como a la realización complementaria de eventos institucionales en torno a la importancia del tema del desarrollo económico local. El desenvolvimiento del Consejo Consultivo contribuyó, principalmente, al posicionamiento del proyecto en el tejido institucional de la región.

Ahora bien, el seguimiento de los resultados alcanzados hubiera demandado un menor nivel de esfuerzo al equipo técnico si, a la par de llevar un registro electrónico (“línea de base”) y físico (expediente técnico individual), hubiera podido desarrollar sistemas de gestión para la toma de decisiones del proyecto.

4.2.2.2. R2: SDE de calidad y valorados por clientes

Este segundo Resultado Esperado señala que se han brindado **servicios de calidad para el desarrollo empresarial valorados** por emprendedores/as y empresarios/as de la microempresa.

Ahora bien, de acuerdo a la información registrada en la denominada línea de base y los informes de reporte, así como las impresiones adquiridas en la visita de campo, cabe comentar lo siguiente con respecto al valor esperado de los indicadores establecidos para la verificación del segundo Resultado Esperado:

	Valor Esperado	Valor Alcanzado
I1R2.	Al finalizar el proyecto <ul style="list-style-type: none"> • 120 emprendedores/as y 	Se reporta y confirma cumplimiento al 100%.

	Valor Esperado	Valor Alcanzado
	empresarios/as de la microempresa de sectores excluidos son atendidos de forma permanente (mediante asesoría personalizada, asistencia técnica externa y charlas de capacitación)	<p>Las entrevistas indican que, operativamente, la estrategia de brindar servicios en la misma unidad representa un elevado nivel de esfuerzo, afectando los términos de la relación costo-efectividad.</p> <p>De manera alternativa, optar por una estrategia que privilegia eventos colectivos de capacitación y asesoría puede ser más eficiente a nivel de provisión del servicio, pero no asegura la eficacia a nivel del aprendizaje.</p> <p>Las entrevistas confirman que los emprendedores y empresarios MyPE aprenden de manera más efectiva en las asesorías personalizadas y realizadas en su propia unidad productiva, lo cual se traduce luego en una mayor confianza en su desempeño en el mercado.</p>
I2R2.	<p>Al finalizar el proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> 60 emprendedores/as y empresarios/as de la microempresa de sectores excluidos (50 % mujeres) mejoran, con recursos del fondo concursable, la infraestructura y/o equipamiento de sus negocios. 	<p>Se reporta cumplimiento al 100% y el registro de otorgamiento de capital semilla cumple con la cuota de género.</p> <p>Las entrevistas ratifican que, complementario a la capacitación empresarial, el capital semilla representa un impulso determinante para el inicio efectivo de un emprendimiento.</p>
I3R2.	<p>Al finalizar el proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> 80% de emprendedores/as y empresarios/as de la microempresa califican como satisfactorio el servicio recibido (Mínimo 3, en una escala de 1 a 4). 	<p>Se reporta cumplimiento al 100%.</p> <p>La estrategia de visitar, en sus mismas unidades productivas y de manera permanente, a los emprendedores seleccionados por el proyecto ha contribuido de manera significativa a la expectativa de los emprendedores y empresarios MyPE beneficiarios.</p>
I4R2.	Al finalizar el proyecto	Se reporta cumplimiento al 100%,

	Valor Esperado	Valor Alcanzado
	<ul style="list-style-type: none"> • 60% de emprendedores/as y empresarios/as (la mitad mujeres) aumentan su cartera de clientes • 60% de emprendedores/as y empresarios/as (la mitad mujeres) aumentan su cartera de clientes se articulan a entidades financieras 	así como la cuota de género. Las entrevistas confirman con claridad que la incubación, de manera independiente a las condiciones del mercado, permitieron contar con más clientes (e ingresos por ventas). Sin embargo, por las mismas entrevistas no es concluyente indicar que emprendimientos que se mantienen aún como informales (o carentes de registros de salud, por ejemplo) lleguen a bancarizar sus operaciones del negocio.

La larga experiencia institucional del CECGPA en temas de promoción desde la perspectiva del desarrollo económico local, por ejemplo, ha permitido que el proyecto ejecutado haya ofrecido servicios de desarrollo empresarial y se han finalmente traducido en impactos positivos a nivel del pequeño negocio. Esto último se refleja en los registros del proyecto pero, en particular, en el reconocimiento del entrevistado a los cambios percibidos luego de la experiencia de incubación no sólo a nivel del negocio, sino también familiar y personal. Las evidencias son múltiples acerca del nivel de satisfacción de las personas beneficiarios de los servicios de incubación ofrecidos por el proyecto a sectores excluidos.

4.2.2.3. R3: Servicios adecuados a necesidades de emprendimientos de mujeres y de sectores excluidos

Este tercer Resultado Esperado señala que se han generado servicios adecuados a las necesidades de mujeres emprendedoras y sectores excluidos (jóvenes, colectivos de zonas rurales y periurbanas).

Ahora bien, de acuerdo a la información registrada en la denominada línea de base y los informes de reporte, así como las impresiones adquiridas en la visita de campo, cabe comentar lo siguiente con respecto al valor esperado de los indicadores establecidos para la verificación del tercer Resultado Esperado:

	Valor Esperado	Valor Alcanzado
I1R3.	Al finalizar el proyecto <ul style="list-style-type: none"> • servicios de incubación y aceleración de empresas 	Se reporta cumplimiento al 100%. Las entrevistas dejan entrever que determinadas actividades

	Valor Esperado	Valor Alcanzado
	<p>brindados a 60 emprendimientos y microempresas dirigidas por mujeres</p> <ul style="list-style-type: none"> servicios de incubación y aceleración de empresas brindados a 20 conducidos por varones de sectores excluidos 	<p>económicas (crianza de animales menores y artesanía, en particular) son susceptibles de ser asociadas a la mayor presencia de mujeres y/o varones de sectores excluidos en su conducción.</p>
I2R3.	<p>Al finalizar el proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> 75% de emprendedores/as y empresarios/as (mitad mujeres) capacitados en el programa de desarrollo personal y familiar. 30 emprendedores/as y empresarios/as capacitados pertenecen a otros sectores excluidos. 	<p>Se reporta cumplimiento al 100%. Las entrevistas evidencian que el programa de desarrollo personal y familiar tiene particular valoración entre los emprendedores y, en especial, en mujeres y en aquellos de menor nivel de instrucción.</p>
I3R3.	<p>Durante la ejecución del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> servicio de guardería infantil del centro permite que 30 mujeres emprendedoras y empresarias acudan puntualmente a las acciones de capacitación 	<p>Si bien se reporta el acondicionamiento de un espacio para el servicio de guardería (incluyendo ludoteca), se menciona que, mientras los beneficiarios incubados de manera permanente prefieren la visita domiciliaria, los emprendedores que mayormente visitan la sede central lo hacen de manera puntual y breve. En consecuencia, sería reducido el aprovechamiento de la guardería, como efecto compensador de la desigualdad de género en relación a la división sexual del trabajo.</p>
I4R3.	<p>Al finalizar el proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> 65% de mujeres atendidas por el Centro Cusco Emprende manifiestan recibir apoyo de sus familias para atender las cargas del hogar y de sus negocios (nivel 3, en una escala de 1 a 4). 	<p>Se reporta cumplimiento al 100%. Las entrevistas confirman los negocios son conducidos de manera unipersonal pero que, en determinadas circunstancias (campaña, por ejemplo) cuentan con el apoyo de familiares directos. Por otro lado, se manifiesta que al</p>

	Valor Esperado	Valor Alcanzado
		estar la unidad productiva ubicada en su vivienda es posible hacer más frecuente el apoyo a tareas del hogar.

4.2.2.4. R4: Mecanismos de articulación municipal a la oferta de SDE implementados

Este cuarto Resultado Esperado señala que las municipalidades han implementado mecanismos de articulación de sus emprendedores/as y empresarios/as a los servicios de desarrollo empresarial brindados por el centro "Cusco Emprende".

Ahora bien, de acuerdo a la información registrada en la denominada línea de base y los informes de reporte, así como las impresiones adquiridas en la visita de campo, cabe comentar lo siguiente con respecto al valor esperado de los indicadores establecidos para la verificación del cuarto Resultado Esperado:

	Valor Esperado	Valor Alcanzado
I1R4.	Al finalizar el proyecto <ul style="list-style-type: none"> funcionarios y técnicos capacitados de 7 municipalidades implementan propuestas para fortalecer la incubación y aceleración de empresas en sus territorios. 	Se reporta cumplimiento al 100%. Luego de revisiones e implementación, en noviembre-diciembre 2017 se ofreció el curso de especialización (60 horas) "innovación y emprendimiento empresarial en la gestión del desarrollo económico territorial". La transferencia de instrumentos como el modelo de negocio (Canvas) fueron incorporados en los proyectos implementados por la gerencia de desarrollo económico de las municipalidades vinculadas al proyecto
I2R4.	Durante la ejecución del proyecto <ul style="list-style-type: none"> 50% de emprendedores/as y empresarios/as atendidos por el centro Cusco Emprende son captados a través de las municipalidades. 	Se reporta cumplimiento al 100%. La información disponible permitiría, con mucha dificultad, realizar la verificación del avance, a partir de procesar manualmente los registros a nivel de cada expediente técnico individual.
I3R4.	Al final del proyecto	Se reporta cumplimiento al 100%.

	Valor Esperado	Valor Alcanzado
	<ul style="list-style-type: none"> son mujeres al menos el 30% de las autoridades, funcionarios/as y técnicos municipales capacitados y asesorados en gestión del DEL. 	<p>Sin considerar otras actividades capacitación, los 24 participantes (11 mujeres) en el curso de especialización eran pertenecientes no sólo a gobiernos municipales, sino también a organizaciones privadas, evidenciando probablemente el mayor interés de actores públicos y privados por el dinamismo que muestra desde hace un par de años el “ecosistema emprendedor”.</p>

Pese al menor desarrollo relativo de esta línea de acción del proyecto, las municipalidades habrían mostrado un intenso trabajo de coordinación con el proyecto en la fase inicial de convocatoria de interesados en los servicios de desarrollo empresarial ofrecidos por el centro Cusco Emprende, así como en las actividades logísticas de preparación de eventos de promoción empresarial a nivel de emprendedores y empresarios MyPE.

Con la finalidad de dimensionar el alcance de lo avanzado por el proyecto, debe tenerse en cuenta que en el Perú, en general, la promoción del emprendimiento y la microempresa a nivel individual es aún limitada en el sector público. En efecto, el marco normativo de apoyo al sector MyPE y su desarrollo productivo contempla, adicional a lograr su registro y formalización ante la administración tributaria y el gobierno local, acciones orientadas a atender desde un enfoque social iniciativas de carácter asociativo. En ningún caso, las iniciativas emprendidas por los distintos niveles de gobierno (central, regional y local) considera una intervención de apoyo a la competitividad e innovación a nivel del emprendedor o empresario de la microempresa, desde una perspectiva territorial.

En este contexto, verificable a nivel nacional, se desenvuelven las iniciativas promovidas por las gerencias y sub-gerencias de desarrollo económico local de los gobiernos sub-nacionales.

En el ámbito de la intervención, es significativo que el proyecto haya logrado efectivamente posicionar entre las municipalidades involucradas su propuesta de intervención a nivel de la misma unidad productiva, para fortalecer el ecosistema de innovación y emprendimiento en la Región Cusco. En ese sentido, debe valorarse el grado de avance logrado por el proyecto con respecto a la articulación desde el gobierno municipal de iniciativas emprendedoras.

4.2.3. Matriz de Planificación: Actividades e Indicadores de Ejecución, según Resultado Esperado

4.2.3.1. R1: Modelo estandarizado para prestación de SDE desarrollado

	Actividad	Indicadores
A1.1.	Diseño y validación de procedimientos e instrumentos estandarizados.	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de Procedimientos Estandarizados elaborado • Sistema de Seguimiento y Monitoreo implantado y en funcionamiento • Línea de Base elaborada
A1.2.	Transferencia de modelos exitosos, nacionales e internacionales, de incubación y aceleración de empresas.	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos de incubación exitosos y susceptibles de réplica en Cusco identificados • Alianzas estratégicas y coordinación con Asociación Peruana de Incubadoras (PERUINCUBA), Fundación Andalucía Emprende, Asociación Vasca de Agencias de Desarrollo y la Universidad Texas.
A1.3.	Creación de un consejo consultivo y estratégico de la incubadora y aceleradora de empresas con participación del sector público y privado. (universidades, colegios profesionales, funcionarios públicos y empresarios/as).	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de conformación del consejo consultivo elaborada (incl. identificación de entidades públicas y privadas estratégicas; cuota de género para la participación) • Funcionamiento del modelo según los lineamientos propuestos para la prestación de SDE (12) y la promoción de la equidad de género (2).
A1.4.	Formación especializada de los asesores/as y consultores/as externos y del equipo del proyecto en temas de incubación y aceleración de empresas.	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en 2 eventos de capacitación por año, en temas de incubación y aceleración de empresas. • Realización de 2 asesorías especializadas por año, con consultor externo especialista, dirigidas al equipo de asesores y consultores.
A1.5.	Organización y/o coorganización de eventos de experiencias exitosas en incubación y aceleración de empresas	<ul style="list-style-type: none"> • (Co)organización de 3 eventos durante la ejecución del proyecto (2 el primer año y 1 el segundo año), buscando socializar experiencias exitosas de incubación y aceleración de empresas.

	Actividad	Indicadores
	con una perspectiva de desarrollo económico local.	
A1.6.	Acondicionamiento del espacio físico para la prestación de los servicios de incubación y aceleración de empresas.	<ul style="list-style-type: none"> propuesta técnica de acondicionamiento del espacio físico (instalación, refacción y mantenimiento) elaborada. cotizaciones y cuadros comparativos elaborados para la adquisición e instalación de equipo multimedia y mobiliario en ambientes administrativos, capacitación y guardería.
A1.7.	Sistematización de la experiencia.	<ul style="list-style-type: none"> Procesar, integrar y difundir la experiencia desarrollada por el proyecto. La socialización de la publicación en tercer evento de experiencias exitosas en incubación y aceleración de empresas con una perspectiva de desarrollo económico local.

4.2.3.2. R2: SDE de calidad y valorados por clientes

	Actividad	Indicadores
A2.1.	Promoción, identificación y selección de emprendedores/as y empresarios/as de la microempresa.	<ul style="list-style-type: none"> Propuesta de identificación y selección de emprendedores/as y empresarios/as elaborada, difundida a través de 4 campañas de difusión y promoción del centro mediante medios radiales y televisivos. 4 charlas de motivación e información desarrolladas sobre los servicios brindados por la incubadora. visitas domiciliarias realizadas para identificar a posibles beneficiarios
A2.2.	Diseño e implementación de charlas de capacitación dirigido a emprendedores/as y empresarios/as y sectores excluidos en actividad.	<ul style="list-style-type: none"> TDR elaborados para la contratación de especialistas 24 charlas (15 participantes c/u) realizadas en horario apropiado, en temas como: Planes de negocio, mercadotecnia, ventas, tributación, costos, educación financiera, etc. Guardería funcionando.
A2.3.	Diseño e implementación	<ul style="list-style-type: none"> 25 sesiones (1 hora) de asesoría

	Actividad	Indicadores
	de un sistema de asesoría empresarial dirigido a emprendedores/as y empresarios/as de la microempresa.	individual impartidas para 120 emprendedores/as y empresarios/as de la microempresa atendidos → 3,000 horas de asesoría.
A2.4.	Cofinanciamiento de servicios de capacitación y asistencia técnica especializada.	<ul style="list-style-type: none"> • Cofinanciamiento de 10 cursos de capacitación y 30 asistencias técnicas especializadas, en función al desempeño de los beneficiarios/as durante el proceso de asesoría y de su adecuación a los criterios de selección y prioridades horizontales definidas por el centro (equidad de género, fortalecimiento institucional, diversidad cultural, sostenibilidad ambiental)
A2.5.	Diseño e implementación de un fondo concursable de apoyo económico en infraestructura y equipamiento a emprendimientos y microempresas.	<ul style="list-style-type: none"> • Bases elaboradas del concurso, dirigido a 60 emprendedores/as y empresarios/as (50% mujeres) • Otorgamiento de capital semilla para iniciar o desarrollar su negocio, según criterios de sostenibilidad ambiental, respeto a la diversidad cultural y criterios económicos.
A2.6.	Cofinanciamiento de acciones conjuntas de difusión y promoción comercial para emprendimientos y microempresas.	<ul style="list-style-type: none"> • Cofinanciamiento de 10 acciones de promoción y difusión (publicidad, ferias, etc.) priorizadas por los emprendedores/as y empresarios/as, según los criterios de selección y prioridades horizontales definidas por el centro (equidad de género, fortalecimiento institucional, diversidad cultural, sostenibilidad ambiental).

4.2.3.3. R3: Servicios adecuados a necesidades de emprendimientos de mujeres y de sectores excluidos

	Actividad	Indicadores
A3.1.	Diseño e implementación de un programa de capacitación en desarrollo personal	<ul style="list-style-type: none"> • Un programa de capacitación diseñado y en horario adecuado (incl. 6 cursos con los siguientes temas: Plan de Vida, Autoestima, Estilos de vida saludable,

	Actividad	Indicadores
	dirigido a emprendedores/as y empresarios/as y sectores excluidos en actividad.	Liderazgo, Resolución de conflictos, Equidad de género y DDHH.) <ul style="list-style-type: none"> • Guardería funcionando con apoyo de personal externo.
A3.2.	Implementación de un programa de mentoría dirigido a emprendedores/as y empresarios/as.	<ul style="list-style-type: none"> • Empresarios/as locales identificados con predisposición de realizar un programa de mentoría dirigido a 20 emprendedores/as y empresarios/as.
A3.3.	Realización de 2 eventos de intercambio de experiencias, una regional y otra nacional, dirigida a mujeres y sectores excluidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Pasantía regional (20 personas) desarrollada, priorizando participación de mujeres y otros sectores de población excluida • Pasantía nacional (15 personas) desarrollada, priorizando participación de mujeres y otros sectores de población excluida → identificando experiencias exitosas de emprendedores/as y empresarios/as y motivando a consolidar sus ideas de negocios y la aceleración de sus empresas.

4.2.3.4. R4: Mecanismos de articulación municipal a la oferta de SDE implementados

	Actividad	Indicadores
A4.1.	Implementación de un programa de capacitación y asesoría especializada dirigida a autoridades, funcionarios/as y técnicos municipales.	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de capacitación desarrollado (6 módulos, 12 horas c/u), para la gestión del DEL • Capacitación de 30 participantes (9 mujeres) entre autoridades y funcionarios/as municipales. • Docentes externos contratados, especialistas en cada tema, y complementado con asesorías especializadas.
A4.2.	Diseño e implementación de un sistema conjunto con las municipalidades para la captación de emprendedores/as y	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta para la captación de emprendedores/as y empresarios/as elaborada, de manera conjunta con funcionarios/as de 7 municipalidades • Puesta en marcha, a partir de primer nivel

	Actividad	Indicadores
	empresarios/as de la microempresa que acceden a los servicios del centro.	municipal de selección de emprendedores/as y empresarios/as que cumplan las condiciones y reúnan los requisitos para acceder a los servicios del centro "Cusco Emprende".
A4.3.	Cofinanciamiento de acciones municipales de promoción y difusión de emprendimientos y microempresas.	<ul style="list-style-type: none"> Cofinanciamiento de 12 acciones municipales priorizadas y cofinanciadas de promoción y difusión (Ferias gastronómicas, agropecuarias y artesanales; concursos empresariales), alineadas a las prioridades horizontales definidas por el centro: equidad de género, fortalecimiento institucional, diversidad cultural, sostenibilidad ambiental.

4.2.4. Resultados no previstos por el proyecto

El CECGPA mantiene vinculaciones con PRODUCE a través de las redes que integra, como son el caso del consorcio COPEME y la Asociación Peruincuba. En ese sentido, la presentación en Lima del proyecto "Cusco Emprende" a nivel de propuesta contribuyó decididamente a asegurar la participación en el Consejo Consultivo de una funcionaria al nombre de la Coordinación Sectorial del Ministerio de la Producción (PRODUCE). En consecuencia, el proyecto reporta como un resultado no previsto la alianza establecida con dicho ministerio; en efecto, los ambientes acondicionados en la sede central del CECGPA son ahora parte del primer Centro de Desarrollo Empresarial de la Región Cusco, en el que se brinda atención a emprendedores y empresarios MyPE de la región.

Adicionalmente, las entrevistas realizadas indican que el Consejo Consultivo fue el espacio interinstitucional propicio para fortalecer el tejido empresarial, a partir de confirmar una necesidad a nivel regional y concebir la idea de implementación del Consejo Regional de Innovación y Emprendimiento (CRIE-Cusco), bajo el liderazgo ahora de la Gerencia de Desarrollo Económico del gobierno regional.

5. CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN

De manera complementaria a las consideraciones vertidas en las secciones precedentes, a continuación se presentan conclusiones que atienden los criterios de calidad según el PACODE y harán referencia a las líneas transversales¹⁵ cuando corresponda.

En relación con la gestión orientada a resultados, cabe advertir que el CECGPA dispuso la organización del programa DEL de manera tal que la ejecución del proyecto permitía establecer las responsabilidades del equipo técnico de acuerdo a la consecución del objetivo y resultados esperados; de manera adicional, se realizaron acciones de monitoreo del avance técnico, así como de control financiero del ejecución presupuestal; con ello se garantizaba el cumplimiento de lo establecido en ejecución del proyecto.

5.1. Eficacia en el cumplimiento de los resultados y objetivos constatados en la matriz de planificación de la intervención.

Desplegando un significativo esfuerzo, en el lapso de dos años, el equipo técnico ha cumplido, principalmente, con poner en marcha una propuesta de incubación de emprendimientos. Con respecto a la matriz de planificación elaborada, el proyecto ha sido eficaz en alcanzar las metas de los indicadores establecidos para la verificación del objetivo específico de la intervención, es decir, el fortalecimiento de aquellas unidades económicas de sectores excluidos que fueron incubadas en el centro Cusco Emprende. En el mismo sentido, si bien con cierto retraso, para el caso de los cuatro resultados esperados el proyecto ha alcanzado la casi totalidad de metas propuestas con respecto a los indicadores correspondientes, pues a partir de la disponibilidad de un modelo estandarizado y adaptado a la realidad regional se ofrecieron servicios de desarrollo empresarial tanto a emprendedores, que iniciaron lo que un momento fue sólo una idea de negocio, como empresarios con pequeños negocios en marcha.

Por la calidad técnica de los servicios y, en particular, por su utilidad práctica, la prestación de dichos servicios gozó de gran aceptación entre todos los beneficiarios, en la medida en que los conocimientos adquiridos en la gestión de sus unidades productivas, al incrementar su nivel de ingresos, contribuían a satisfacer sus necesidades personales y familiares como sectores excluidos.

Los resultados alcanzados son positivos pero menores en el caso de la línea de acción vinculada al trabajo a desarrollar de manera conjunta con los

¹⁵ Equidad de género y género en desarrollo; desarrollo sostenible; respeto la diversidad cultural; y, fortalecimiento institucional y de las organizaciones de la sociedad civil.

gobiernos locales, vale decir, en lo que toca al asegurar la existencia de mecanismos de articulación del centro Cusco Emprende con la base empresarial MyPE, a partir del funcionamiento fluido de un denominado sistema conjunto de captación municipal de usuarios. Probablemente, el involucramiento con el tema del emprendimiento empresarial sería mayor a nivel municipal (y también del gobierno regional y central) si contaran con mayor experiencia en el apoyo al sector MyPE, a partir de servicios individuales y en el marco de la promoción de la competitividad empresarial y territorial. La evidencia indica, sin embargo, que su estrategia de atención privilegia un enfoque de programa social, donde el desarrollo de instrumentos se orienta a atender a asociaciones de productores (por ejemplo, PROCOMPITE) y los proyectos de inversión pública son de apoyo al desarrollo productivo.

En la práctica, a la par de ofrecer un programa de capacitación y asesoría a funcionarios municipales, la vinculación con el gobierno local debería facilitar el proyecto el acceso a emprendedores y empresarios MyPE pero la coordinación fue más intensa en torno a la necesidad de cofinanciar algunos gastos vinculados a la organización de eventos municipales para la promoción y difusión del desarrollo económico a nivel local.

En relación con el diseño inicial de la intervención, el nivel de eficacia mostrado por el proyecto sería mayor en estrategia de provisión de servicios hubiera estado circunscrita a la atención de emprendimientos y pequeños negocios que atienden una demanda del mercado y se caracterizan en zonas peri-urbanas y rurales por la presencia de mujeres o sectores excluidos (por ejemplo, crianza de animales menores o artesanía). Por otra parte, la eficacia mostrada por el equipo técnico hubiera sido mayor asumiendo menos costos operativos y de transacción, vale decir, si la intervención se hubiera focalizado en atender geográficamente la con seguridad numerosa base empresarial MyPE existente en un conjunto menor de distritos.

Al respecto, sin modificar el objetivo específico establecido inicialmente, hubiera sido un acierto acotar la estrategia de intervención diseñada inicialmente a un número menor de tipo de negocios y geográficamente más específico, una vez que se observaba el tiempo que mandaba la preparación y aprendizaje del modelo de incubación.

5.2. Eficiencia y viabilidad.

En virtud de la disponibilidad de recursos, la intervención ha logrado resultados positivos y muy significativos en más de un centenar de personas emprendedoras que, a juzgar por el desarrollo alcanzado y su positiva expectativa de futuro, conducen a la fecha pequeños negocios viables en las condiciones actuales de mercado.

Sin duda, el nivel de resultados alcanzados por el proyecto sería mayor si el (reducido) equipo técnico, así como el requerido soporte administrativo de la institución ejecutora, dejaran de asumir los costos de transacción que están vinculados al cumplimiento de normas de rendición de cuenta en los términos establecidos. A manera de ejemplo, está establecido que para las adquisiciones que superen determinado monto el ejecutor debe reunir ofertas de un mínimo de tres proveedores. Por otra parte, independientemente del monto involucrado en la adquisición, la rendición de todo gasto con cargo a los recursos era no sólo codificado por el equipo técnico¹⁶ y validado luego con la Unidad de Administración, sino que además ésta última debía ser sustentarlo con la respectiva fotocopia fedatada (lo cual irroga un gasto adicional en dinero y tiempo). Al respecto, una estimación de la carga de trabajo generada (no sólo) en la Unidad de Administración indica que, ante la ausencia de mecanismos de rendición alternativos al establecido, cerca del setenta por ciento del esfuerzo desplegado en el registro de gastos corresponde a dos partidas¹⁷ que se repiten de manera permanente, pero que representan sólo un 19.8% del presupuesto.

En ese sentido, es evidente que en equipos de trabajo pequeños, como es el caso del proyecto evaluado, se siente con mayor intensidad el efecto de los elevados costos de transacción que se derivan de la observancia de procedimientos administrativos vinculados a la gestión de recursos presupuestales, cuya fuente de financiamiento es pública. Visualizada la gestión del proyecto, es evidente la necesidad de reducir el tiempo dedicado por el equipo técnico y la unidad de administración a las labores de apoyo al proyecto (rendiciones, formatos, cotizaciones y/o compras de bienes para ganadores de capital semilla y demás aspectos de gestión administrativa del mismo). Sin duda, desde una perspectiva de la relación costo-efectividad, la decisión administrativa es inadecuada pues afecta inversamente pero de manera directa la capacidad operativa del proyecto.

En consideración de lo anterior, cabe indicar que tanto los objetivos como los resultados esperados del proyecto han sido alcanzados mayormente con un adecuado nivel de eficacia, pero de manera ineficiente. En línea con ello, se puede afirmar que el presupuesto disponible para dos años de intervención habría permitido mostrar mayores resultados si el equipo técnico del proyecto, más que en realizar actividades de soporte, se enfocaba en la ejecución de las

¹⁶ Las entrevistas a los integrantes del equipo técnico indican que aproximadamente una cuarta parte de su jornada laboral se habría destinado a la preparación de informes y preparación de rendición de gastos. En ese sentido, en términos de asignación del tiempo disponible, una tarea de registro de operaciones (*back office*) va en desmedro de aquellas operativas vinculadas directamente a la consecución de los resultados esperados.

¹⁷ Dichas partidas intensivas en trabajo de rendición y registro corresponden a los códigos A.I.8. "Viajes, alojamientos y dietas" y A.II.3. "Equipos y materiales inventariables"

actividades previstas en, por ejemplo, cuatro distritos adyacentes y para tres tipos de emprendimientos o pequeños negocios. En otras palabras, el ámbito de intervención propuesto inicialmente en el diseño demanda mayor disponibilidad de recursos y un mayor plazo de implementación y ejecución del proyecto, así como la verificación de cambios concretos de la intervención sobre los emprendimientos iniciados y las unidades económicas en marcha.

Finalmente, si bien el riesgo cambiario ante eventuales variaciones es asumido por la contraparte local, a cargo de la ejecución de proyecto, desde la fecha de aprobación hasta la culminación del proyecto se verificó una ligera apreciación de cinco por ciento de la moneda nacional con respecto al Euro. En ese sentido, la disponibilidad inicial de recursos efectivos del proyecto no se vio afectada por eventuales variaciones del tipo de cambio, lo cual pudiera explicar una defección en el grado de cumplimiento de las diversas metas establecidas.

5.3. Impacto conseguido y esperado.

Como se mencionara, a nivel de objetivo específico y resultados esperados, el proyecto alcanzó a satisfacción las metas establecidas para sus respectivos indicadores del marco lógico. No obstante, por su mismo carácter de proyecto piloto, los importantes efectos positivos sobre los (127) emprendedores y empresarios MyPE incubados en el centro Cusco Emprende no son significativos en términos absolutos, a saber, con respecto a la población total de emprendimientos y microempresas existente en los distritos en los que se ha intervenido.

En rigor, las entrevistas realizadas complementan la información analizada, en el sentido que la intervención ha tenido impacto determinante en la vida de los emprendimientos, conducidos mayormente por mujeres, que participaron en las actividades previstas del proyecto. Desde una perspectiva de competitividad, quienes conducen dichas iniciativas empresariales reconocen crecimiento de su negocio y de sus ventas. Por lo tanto, la intervención contribuye a verificar la existencia de capacidad emprendedora en los sectores excluidos, la misma que pueden ser potenciada de manera muy importante y directa con acciones de capacitación y asistencia técnica; este aprendizaje en la conducción de pequeños negocios es enriquecido cuando el otorgamiento de un capital semilla, cuyo monto no es significativo necesariamente en términos absolutos, desata procesos de desempeño concreto en el mercado que van más allá de la capitalización en maquinaria o equipos.

Finalmente, impactos relevantes del proyecto se habrían logrado a nivel del estructura institucional de apoyo y fomento al emprendimiento a nivel local, pues la experiencia de la intervención ha sido recogida y se mantiene en la agenda del CRIE Cusco.

5.4. Sostenibilidad

Alineada con el proceso de descentralización y el desafío de reducir los niveles de pobreza, particularmente en el ámbito rural y peri-urbano, la propuesta de intervención contribuye desde la promoción del desarrollo empresarial en sectores excluidos.

En ese sentido, los emprendedores y empresarios MyPE, cuyos negocios fueron incubados en el centro Cusco Emprende, se muestran optimistas con respecto al futuro. La explicación a ello está en el hecho que luego de su experiencia de incubación registran, sin excepción y a pesar de las condiciones del mercado que enfrentan, mayores niveles de venta y, en particular, confianza en su desenvolvimiento empresarial gracias a los conocimientos adquiridos en gestión empresarial y/o técnico productivos; en efecto, las entrevistas realizadas confirman que se trata de negocios que han encontrado una vinculación sostenible con el mercado a partir de perfilarse como un proveedor de calidad de sus clientes.

Una vez concluido el proyecto y de manera no prevista, la función del Consejo Consultivo de fungir como un espacio de coordinación interinstitucional en torno a temas de emprendimiento y desarrollo empresarial se ha de sostener a nivel regional, bajo el liderazgo esta vez del gobierno regional del Cusco; vinculado a éste último advertir que el ahora denominado “Centro de Desarrollo Empresarial (CDE) Cusco Emprende”, ubicado en la sede central del CECGPA, continuará ofreciendo servicios a emprendedores, ligado al convenio suscrito. Generando sinergias con el Ministerio de la Producción (PRODUCE), por ejemplo, el CDE se ha posicionado como una entidad especializada en temas empresariales, brindando servicios de asesoría MyPE a nivel empresarial, contable-tributario y de formalización.

De manera similar, las entrevistas realizadas permiten señalar que los asesores y consultores que participaron en intervención se desempeñan en la actualidad siempre, en un mercado regional aún incipiente, como proveedores de servicios de desarrollo empresarial a emprendedores.

En el caso de los gobiernos locales, es evidente que desde las gerencias de desarrollo económico se ha de continuar con la promoción de emprendimientos empresariales

5.5. Apropiación y Fortalecimiento Institucional

Para las municipalidades del ámbito de intervención, el proyecto ha significado la oportunidad de fortalecer capacidades institucionales, en la medida en que

se les ha dotado de un modelo de intervención a nivel de emprendimientos locales, cuyas herramientas están desarrolladas y validadas en 127 iniciativas empresariales. A nivel distrital, la institución llamada a liderar el desarrollo local tiene ahora la posibilidad de incorporar en sus políticas de promoción de emprendimientos y el fortalecimiento de microempresarios locales de experiencia de proyecto.

Al respecto, durante el proceso de difusión y convocatoria del centro Cusco Emprende ha quedado evidenciado el interés de la población por contar con propuestas de política que contribuyan de manera efectiva a generar puestos de trabajo e ingresos. Una activa participación de la población sería razonable esperar ante el desarrollo institucional de una propuesta de promoción de iniciativas empresariales a partir de su incubación.

Específicamente, para las gerencias de desarrollo económico de los gobiernos municipales que se vincularon con el proyecto, dicha intervención contribuyó desde un inicio en el proceso de implementación de políticas públicas al reforzar su capacidad institucional de promoción del desarrollo empresarial de emprendimientos y la microempresa.

Si bien el desempeño de los gobiernos locales, en términos de articulación MyPE, fue intensivo sólo a nivel de articulación para la consecución de resultados a nivel de la capacitación y asistencia técnica, el proyecto debe reconocer que facilitaron el acceso a los beneficiarios en sus respectivas jurisdicciones. Especialmente, serán plenamente apropiadas las intervenciones puntuales del proyecto a nivel de cofinanciamiento de actividades, así como la organización de eventos vinculados a la promoción del desarrollo empresarial; en ese sentido, las actividades del proyecto han contribuido a consolidar la gestión de las municipalidades en el desarrollo económico local y la promoción empresarial.

La estrategia institucional del CECGPA, de consolidarse a nivel regional como un referente en la promoción del desarrollo local, no hace sino reforzar su prestigio de larga data con el desempeño exhibido por el proyecto durante los dos años que duró su ejecución. De manera adicional y como producto de la ejecución del proyecto, un conjunto de entidades u actores, públicos o privados, involucrados en la promoción del desarrollo económico local sostendrán ahora vínculos, por ejemplo, con el CDE Cusco Emprende, a partir de los más de 20 convenios suscritos con municipalidades y organizaciones vinculadas a la promoción MyPE.

5.6. Enfoque de Género en Desarrollo, Sostenibilidad ambiental y Respeto de la diversidad cultural

En la medida en que se atiende la problemática combinada que enfrentan las mujeres (inequidad de género, así como discriminación por etnia, nivel de pobreza, entre otros), el proyecto atendió desde una perspectiva de desarrollo empresarial el contexto y las características que tienen las mujeres de sectores excluidos.

En ese sentido, las líneas de negocio atendidas principalmente por el proyecto, de acuerdo a un enfoque de demanda en los 127 beneficiarios, se caracterizan por una importante presencia de mujeres en la conducción ambientalmente sostenible de las unidades económicas involucradas (en particular, crianza de animales menores).

Como consecuencia del mejor desempeño en el mercado de las unidades productivas incubadas, las entrevistas realizadas contribuyen a señalar que las mujeres empresarios contaron, en primer término, con el soporte del proyecto para mejorar su autoestima y permitir así desplegar su potencial empresarial y personal, lo cual se confirma a nivel de su entorno inmediato en virtud del reconocimiento social que adquieren por su independiente desempeño empresarial (“definitivamente, me siento mucho más segura como persona y en mi negocio”).

De manera complementaria con ello, evidenciando efectos sobre la dinámica familiar, las entrevistadas manifiestan que, en la mayoría de los casos, al estar la unidad productiva ubicada en la misma vivienda, cuentan con el apoyo familiar no sólo en los casos eventuales que el ciclo productivo así lo requiera, sino también en el desarrollo de las usuales tareas domésticas (“tener un negocio en casa me permite también estar más tiempo con mi familia, con mis hijos y mi esposo”).

Como consecuencia de la incubación y su efecto positivo a nivel de resultados en su emprendimiento, las mujeres empresarias reconocen también la mayor disponibilidad de recursos para atender no sólo su pequeño negocio, sino también para mejorar la calidad de vida propia y de su familia (“vendo más y ahora mis hijos ya pueden tomar transporte público para ir al colegio”).

De manera análoga, reforzada por los contenidos incorporados en la capacitación, la importancia de la sostenibilidad ambiental y el respeto a la diversidad cultural son ahora también variables presentes en el caso de los emprendimientos incubados.

5.7. Coordinación y complementariedad (valor añadido y concentración)

Así como es el caso de las políticas locales, los documentos de formulación y evaluación del proyecto observan las políticas y objetivos de la cooperación española y, sobre todo, de la cooperación andaluza en el Perú.

En el marco integrador del PACODE, la cooperación española añade valor a través de diversas modalidades, entre las cuales se encuentra el financiamiento complementario de esfuerzos locales por promover el desarrollo a nivel municipal en zonas apartadas y caracterizadas por sus niveles de pobreza. Para ello se requiere, evidentemente por una estrecha coordinación con los socios locales, responsables de la ejecución del proyecto.

Las reuniones de trabajo, así como las entrevistas sostenidas, confirman que la actuación de la dirección del CECGPA y del equipo técnico responsable de la marcha del proyecto se daba en el marco de una coordinación fluida con su interlocutor en España.

6. RECOMENDACIONES DE LA EVALUACION

Para finalizar, a continuación se presentan algunas recomendaciones que emanan de los aprendizajes de la ejecución del proyecto y que apuntan a fortalecer los logros alcanzados, así como a contribuir al adecuado diseño e implementación de futuras intervenciones de la cooperación.

6.1. Dirigidas a Entidad Donante: Agencia Andaluza de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AACID)

- En la fase de diseño y planeamiento de la intervención, evaluar la posibilidad de incluir el requerimiento de presentar en toda propuesta de proyecto no sólo una relación de las actividades a realizar sino, en particular, de la incorporación de indicadores relativos a la relación costo-efectividad de la intervención.
- A unos meses de iniciado el proyecto, considerar la posibilidad de realizar una revisión del marco lógico de la propuesta, con la finalidad de ajustar metas de indicadores a la luz de las condiciones de implementación.
- Revisión del requisito de sustento documentario de cada una de las aportaciones y efecto directo sobre la capacidad operativa, teniendo en cuenta que los costos de transacción que se derivan de ello afectan la capacidad operativa de una intervención en una magnitud inversamente proporcional al tamaño del equipo técnico del proyecto.

6.2. Dirigidas a Entidad Solicitante: Fundación Social Universal (FSU)

- Como organización que apoya la formulación de proyectos presentados por la entidad social local, asegurar en la revisión de una propuesta que no sólo se ajuste a lo indicado en las bases, sino que incorpore las recomendaciones para la ejecución del proyecto.
- El monitoreo de la ejecución presupuestal y la ejecución técnica del proyecto, de acuerdo a lo establecido en la matriz de marco lógico, debe generar conocimiento que permita asegurar el cumplimiento del propósito del proyecto a partir de la realización no sólo de los correctivos operativos, sino también de las coordinaciones necesarias para el ajuste oportuno de los resultados esperados y sus actividades respectivas.

6.3. Dirigidas a Entidad Contraparte y Ejecutora: Centro de Educación y Comunicación Guamán Poma de Ayala (CECGPA)

- Para preservar el conocimiento por años adquirido institucionalmente en el desarrollo de un modelo estandarizado de prestación de servicio desarrollo empresarial durante la incubación de iniciativas empresariales provenientes de sectores excluidos, continuar el proceso de consolidación con la participación de sus contrapartes y con apoyo de la cooperación internacional al desarrollo.
- Conociendo los plazos y las características de las convocatorias anuales, planificar de manera oportuna la capacidad institucional para asumir sin apremio la estratégica fase inicial de diseño y planeamiento de la intervención; de ser así, se asegura con ello la reflexión acerca de la lógica y necesaria coherencia de la intervención, así como una mejor estimación de las actividades susceptibles de ser realizadas, de acuerdo a las restricciones que imponen el presupuesto disponible y el tiempo para su implementación y ejecución como proyecto.
- En la fase inicial de diseño y planeamiento de la intervención, optar por conducir experiencias piloto, vale decir, proceder al dimensionamiento y alcance a nivel territorial de un proyecto, según los plazos y recursos disponibles. La usual disponibilidad de recursos debería inducir a plantear propuestas de intervención que, circunscritas a un ámbito determinado y para un público objetivo claramente acotado, contribuyen a evidenciar a otras instancias (gobierno central, gobiernos sub-nacionales y/o fuentes de cooperación) una modalidad de intervención efectiva y susceptible de ser escalable.
- En particular, para el caso específico de desarrollo de capacidades en sectores excluidos, se hace necesario diferenciar al público objetivo según el nivel de educación, a fin de balancear el nivel esfuerzo a desplegar con actividades durante el proceso de formación y la consecución de resultados viables en el plazo de tiempo disponible.

- La estimación del nivel de esfuerzo institucional debe incluir el soporte institucional necesario para asegurar la capacidad operativa del equipo técnico responsable de la ejecución del proyecto.
- Adicional a la realización de las reuniones semanales de coordinación, a nivel de registro de información relevante, elaborar un tablero de mando que reporte el avance específico de indicadores clave.
- La formulación de propuestas técnicas debe considerar el esfuerzo adicional que involucra el desarrollo de sistemas, pues los mismos van más allá del diseño de flujogramas, procedimientos y protocolos de los procesos principales. En ese sentido, particularmente en el caso de proyectos de pequeño tamaño, si bien no se alcance a cumplir con la disponibilidad de todos los componentes (documentados) de un sistema, procurar que se cuente con instrumentos de registro que atiendan de manera eficaz la necesidad del proyecto de contar con aquella información básica para la gestión estratégica, sin afectar la capacidad operativa en la ejecución de tareas.
- Desde una perspectiva de cadena de valor, evaluar la viabilidad de desarrollar para empresarios MyPE programas de capacitación y asistencia técnica que los formen como proveedores de bienes y servicios oportunos y que cumplen con los estándares de calidad esperados por el eslabón que actúa como cliente, asegurando así su vinculación a un mercado concreto. En el caso de emprendedores con ideas de negocio, orientar de manera prioritaria la capacitación hacia la observancia de los principios de una buena gestión y el aprendizaje de herramientas y técnicas fundamentales para conducir pequeños negocios.

7. ACCIONES A EMPRENDER PARA LA DIFUSION DE LA EVALUACION

Las acciones de difusión emprendidas durante el proyecto han sido plenamente registradas. En ese sentido y a la luz de los resultados positivos a nivel institucional en la región con la organización de eventos de difusión durante la ejecución del proyecto, se considera que a futuro los resultados de la evaluación podrían ser difundidos y comunicados de manera directa por CECGPA, indirectamente por los representantes de las organizaciones que participaron en el Consejo Consultivo, y por la Fundación Social Universal (FSU) en un ámbito de mayor alcance.

Institución responsable	Público objetivo	Estrategia de difusión
CECGPA	<ul style="list-style-type: none"> • Municipalidades distritales participantes del proyecto • Otras municipalidades distritales y provinciales 	<p>Con la finalidad de mostrar a la autoridad municipal (en particular, gerencia de desarrollo económico) la eficacia de la propuesta en apoyo de una cultura empresarial a nivel local:</p> <ul style="list-style-type: none"> • exposiciones del equipo técnico • testimonios de emprendedores incubados en el centro Cusco Emprende
Organizaciones participantes en el Consejo Consultivo	<ul style="list-style-type: none"> • Sector empresarial (con interés potencial por desarrollar programas de proveedores) • Ministerio de la Producción • Academia 	<p>Contribución al fomento a nivel regional de un tejido empresarial, a partir de la confluencia de esfuerzos institucionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exposiciones del modelo de intervención • mesas redondas en torno a la efectividad de los instrumentos (capital semilla, capacitación emprendedores en gestión de pequeños negocios, asistencia técnica a empresarios MyPE)
FSU	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones de cooperación • Organizaciones no gubernamentales de desarrollo 	<p>Sistematización de experiencia de desarrollo empresarial con un modelo de incubación de emprendimientos y aceleración de pequeños negocios, conducidos por sectores excluidos.</p>

8. ANEXOS

8.1. Datos Generales del Proyecto, según Propuesta Inicial

Título del proyecto	<i>Implementación del centro de incubación y aceleración de empresas "Cusco Emprende" para sectores excluidos de la región Cusco.</i>		
País:	Perú	Municipio/s:	
Sector CRS	25010-Servicios e instituciones de apoyo a la empresa		
Área geográfica	Región Cusco		
Palabras clave	Marcador del Comité de Ayuda al Desarrollo. Señale si la intervención se orienta principal o significativamente a:		
Fomento de la diversidad cultural	Principal Significativo		
Fortalecimiento institucional público y de las organizaciones representativas de la sociedad civil	Principal Significativo		
Protección del medio ambiente y su gestión sostenible	Principal Significativo		
Línea prioritaria PACODE	LP 5 - Dotación, mejora o ampliación de infraestructuras así como el desarrollo de la base productiva, el fortalecimiento del tejido empresarial básico, en particular de las pequeñas y medianas empresas, las empresas artesanales, las empresas de economía social y todas aquellas actuaciones dirigidas a la creación de empleo en los sectores más desfavorecida		
Medida Programa Operativo			
ODM con el que está relacionada principalmente	Objetivo 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre. Objetivo 2: Lograr la enseñanza primaria universal. Objetivo 3: Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer. Objetivo 4: Reducir la mortalidad infantil. Objetivo 5: Mejorar la salud materna Objetivo 6: Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades. Objetivo 7: Garantizar el sustento del medio ambiente. Objetivo 8: Fomentar una asociación mundial para el desarrollo.		
Metas ODM con la que está relacionada principalmente	Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, la proporción de personas que sufren hambre. Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, la proporción de personas cuyos ingresos son inferiores a un dólar diario. Conseguir pleno empleo productivo y trabajo digno para todos, incluyendo mujeres y jóvenes.		
Señalar si la intervención se orienta hacia algunas de las prioridades	Diagnósticos sensibles al género Economía de los cuidados		

estratégicas en materia de equidad de género:	Violencia de género		
Entidad solicitante	Fundación Social Universal		
Entidad/es contraparte/s	Nombre Entidad	Tipo Entidad	
	C.E.C. Guaman Poma de Ayala	ONGD	
Otras entidades participantes	Nombre Entidad	Tipo Entidad	Función que desempeña
	Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco	Pública local	Otros : Integrante de consejo consultivo - Cusco Emprende
	Universidad Católica Sedes Sapientiae	Privada local	Otros : Aval académico programa de capacitación municipal
	Cámara de Comercio de Cusco	Privada local	Otros : Integrante de consejo consultivo - Cusco Emprende
	Municipalidades de Región Cusco	Pública local	Otros : Promoción del emprendimiento y de microempresas
	Ministerio de la Producción	Pública local	Otros : Certificación de modelo de desarrollo empresarial
	Municipalidades de Región Cusco	Pública local	Representante de la población destinataria
	Colegio de Economistas del Cusco	Privada local	Otros : Integrante de consejo consultivo - Cusco Emprende
	COPEME	Privada local	Otros : Difusión del proyecto
	Asociación PERUINCUBA	Privada local	Otros : Vinculación con integrantes de la asociación
	Gobierno regional de Cusco	Pública local	Otros : Integrante de consejo consultivo - Cusco Emprende
	Redes y/o asociaciones empresariales	Privada local	Representante de la población destinataria
	Asociación Vasca de Agencias de Desarrollo	Pública española	Otros : Transferencia de modelo de desarrollo empresarial
	Universidad de Texas (EE.UU.)	Pública local	Otros : Asesoría virtual en modelo servicios empresariales
	Fundación Pública	Pública	Otros : Transferencia de

	Andalucía Emprende	española		modelo de desarrollo empresarial		
Población destinataria directa:	Nº de mujeres	642	Nº de hombres	591	TOTAL	1233
Grupo de población destinatario	Infancia, juventud en riesgo Mujeres Población indígena y grupos étnicos Personas con capacidades diferentes Población refugiada y desplazada Población Adulta mayor El conjunto de la población Otros :					
Plazo de ejecución en meses:	24 meses					
Fecha de inicio	01-ene-2015	Fecha de finalización		31-dic-2016		
Coste total proyecto (euros)	343502.69					
Financiación AACID (euros)	299998.91	% de financiación solicitada		87.34		
Aportación Entidad Solicitante (euros)	7360.00	% de financiación		2.14		
Otras aportaciones	Nombre Entidad	Tipo Entidad	Importe	% sobre el total		
	C.E.C. Guaman Poma de Ayala	ONGD	36143. 78	10.52		
	Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco	Pública local	0.00	0.00		
	Universidad Católica Sedes Sapientiae	Privada local	0.00	0.00		
	Cámara de Comercio de Cusco	Privada local	0.00	0.00		
	Municipalidades de Región Cusco	Pública local	0.00	0.00		
	Ministerio de la Producción	Pública local	0.00	0.00		
	Municipalidades de	Pública local	0.00	0.00		

	Región Cusco			
	Colegio de Economistas del Cusco	Privada local	0.00	0.00
	COPEME	Privada local	0.00	0.00
	Asociación PERUINCUBA	Privada local	0.00	0.00
	Gobierno regional de Cusco	Pública local	0.00	0.00
	Redes y/o asociaciones empresariales	Privada local	0.00	0.00
	Asociación Vasca de Agencias de Desarrollo	Pública española	0.00	0.00
	Universidad de Texas (EE.UU.)	Pública local	0.00	0.00
	Fundación Pública Andalucía Emprende	Pública española	0.00	0.00
	Total		36143.78	10.52
Técnico o técnica responsable del proyecto en la entidad solicitante	Nombre y apellidos:	Juan Manuel Márquez Pena		
	Correo electrónico:	fsu@fundacionsocialuniversal.org		
	Teléfono:	957 654 987	Dirección: Avda. Antonio y Miguel Navarro, 1. 14550 Montilla	

8.2. Matriz de Marco Lógico (MML)

FORMATO DE LA MATRIZ DE MARCO LOGICO IMPLEMENTACIÓN DEL CENTRO DE INCUBACIÓN Y ACELERACIÓN DE EMPRESAS “CUSCO EMPRENDE” PARA SECTORES EXCLUIDOS DE LA REGIÓN CUSCO

8.2.1. MML – Objetivos General y Específico

OBJETIVO GENERAL	Se ha contribuido a la generación de ingresos económicos de emprendedores/as y empresarios/as de la microempresa de la región del Cusco.
OBJETIVO ESPECIFICO	Se ha fortalecido el desarrollo empresarial de sectores excluidos de la región Cusco mediante la incubación y aceleración de iniciativas económicas socialmente responsables y respetuosas con el entorno natural y cultural.

Indicadores para el objetivo específico		Valor Inicial	Valor esperado	Fuentes de Verificación	Hipótesis	Prioridad/es Horizontal/es
I.1 O E	Al finalizar el proyecto, el 60% de los emprendimientos y el 80% de las microempresas incrementan sus ventas en un 30%. De estos negocios, la mitad son dirigidos por mujeres.	Las microempresas en la región Cusco incrementan sus ventas en un promedio de 8 % anual, según datos de la encuesta de micro y pequeña empresa 2013 realizada por el INEI.	12 emprendimientos incubados y 80 microempresas en proceso de aceleración incrementan sus ventas en 30%, la mitad de estos negocios (46 de 92) son promovidos por mujeres.	Línea de base por emprendedor/a y empresario/a. Fichas de asesorías empresariales. Expediente individual por cada emprendimiento y microempresa.	Se mantiene un ritmo de crecimiento promedio del 5% de la economía nacional.	Equidad de género.
I.2 O E	Al finalizar la ejecución del proyecto, 18 de 20 emprendimientos atendidos continúan en funcionamiento.	La tasa de mortalidad de los negocios en el Perú en promedio es de 44.5%, es decir de cada 100 negocios que se crean anualmente, 45 negocios fracasan o dejan	18 de 20 emprendimientos atendidos continúan funcionando.	Línea de base por emprendedor/a y empresario/a. Fichas de asesoría empresarial. Expediente individual por cada emprendimiento y microempresa.	El centro “Cusco Emprende” desarrolla un proceso adecuado de captación de emprendedores/as con potencial de crecimiento.	Fortalecimiento institucional público y de las organizaciones representativas de la sociedad civil. Fomento de la diversidad cultural. Equidad de género

	Indicadores para el objetivo específico	Valor Inicial	Valor esperado	Fuentes de Verificación	Hipótesis	Prioridad/es Horizontal/es
		de operar en el primer año.		Registro fotográfico.		Protección del medio ambiente y su gestión sostenible.
I.3	Al finalizar la ejecución del proyecto, se han generado 20 autoempleos por los emprendimientos incubados y 40 empleos adicionales por las microempresas atendidas; de éstos, la mitad son generados por mujeres (10 autoempleos y 20 empleos adicionales).	0 autoempleos en los emprendimientos que se encuentran en fase de idea de negocio. Microempresas en funcionamiento generan puesto de trabajo sólo para su conductor/a.	20 autoempleos generados por emprendimientos incubados. 40 empleos adicionales generados por las microempresas atendidas. De éstos, 10 autoempleos y 20 empleos adicionales son generados por mujeres.	Línea de base por emprendedor/a y empresario/a. Fichas de asesoría empresarial. Expediente individual por cada emprendimiento y microempresa. Registro fotográfico.	Se mantiene el ritmo de crecimiento en la economía regional.	Fortalecimiento institucional público y de las organizaciones representativas de la sociedad civil. Equidad de género. Fomento de la diversidad cultural. Protección del medio ambiente y su gestión sostenible.

Indicadores para el objetivo específico	Valor Inicial	Valor esperado	Fuentes de Verificación	Hipótesis	Prioridad/es Horizontal/es
<p>I.4 Al finalizar el proyecto, el 65% de los negocios incrementan su inversión en infraestructura y equipamiento en un promedio del 30%; de estos negocios, 45 son conducidos por mujeres.</p>	<p>El monto de inversión promedio en infraestructura y equipamiento de un negocio familiar en la región Cusco es de S/. 5,000. Referencia: Proyecto Fortalecimiento de emprendimientos empresariales de jóvenes en el corredor económico Cusco Canchis.</p>	<p>78 negocios atendidos por el proyecto (45 conducidos por mujeres), incrementen su inversión en un 30%.</p>	<p>Línea de Base de emprendimientos y microempresas atendidas. Fichas de diagnóstico por cada emprendimiento y microempresa. Expediente individual por cada emprendedor/a y empresario/a. Registro fotográfico.</p>	<p>Emprendedores/as y conductores/as de microempresas dispuestos a invertir sus beneficios económicos en sus mismos negocios.</p>	<p>Equidad de género. Fomento de la diversidad cultural. Protección del medio ambiente y su gestión sostenible.</p>
<p>I.5 Al fin del proyecto, el 30% de emprendedores/as y empresarios/as invierten en la infraestructura y equipamiento necesarios para</p>	<p>Esta información se obtendrá al iniciar la ejecución del proyecto con la elaboración de la línea de base y las fichas socio-familiares de las</p>	<p>36 emprendedores y empresarios/as invierten en infraestructura y equipamiento para mejorar la atención y cuidados dentro</p>	<p>Línea de Base de emprendimientos y microempresas atendidas. Fichas sociofamiliares de condiciones de habitabilidad. Reporte de</p>	<p>Emprendedores/as y conductores/as de microempresas dispuestos a invertir sus beneficios económicos en mejorar la</p>	<p>Equidad de género. Fomento de la diversidad cultural. Protección del medio ambiente y su gestión sostenible.</p>

	Indicadores para el objetivo específico	Valor Inicial	Valor esperado	Fuentes de Verificación	Hipótesis	Prioridad/es Horizontal/es
	procurar mejores cuidados dentro del hogar (distribución de espacios, baño, suelo con losada, lavadora, cocina, etc.).	condiciones de habitabilidad de viviendas.	del hogar.	cuestionario final de condiciones de habitabilidad de las viviendas. Registro fotográfico.	infraestructura y equipamiento de sus hogares.	
I.6 . O E	Al finalizar el proyecto, el 40% de los emprendimientos y microempresas son conducidos por jóvenes y/o integrantes de comunidades indígenas y/o consideran criterios de interculturalidad en la implementación de sus negocios.	Información a obtener en la línea de base. El 77% de jóvenes de la región no pueden concretar su idea de negocio debido a sus bajos recursos. Referencia proyecto: micro emprendimientos culinarios rurales 2009, del gobierno regional de Cusco.	48 de 120 emprendimientos y microempresas son conducidos por jóvenes e integrantes de comunidades indígenas y/o consideran criterios de respecto o fomento de la riqueza cultural en sus negocios.	Línea de Base de emprendimientos y microempresas atendidas. Expediente individual por cada emprendedor/as y empresario/a. Registro fotográfico.	Disponibilidad de jóvenes integrantes de comunidades indígenas de emprender negocios que respetan y promuevan el patrimonio cultural, sus formas de vida y sistemas de organización, sus saberes y tradiciones, sus derechos colectivos, su cosmovisión, etc.	Equidad de género. Fomento de la diversidad cultural. Protección del medio ambiente y su gestión sostenible.

Indicadores para el objetivo específico	Valor Inicial	Valor esperado	Fuentes de Verificación	Hipótesis	Prioridad/es Horizontal/es
<p>I.7 O E Al fin del proyecto, el 30% de los emprendimientos y microempresas implementan prácticas ambientalmente sostenibles en sus unidades productivas (energías renovables, ahorro energético, reducción de contaminación ambiental, tratamiento de RRSS,...)</p>	<p>Información a obtener en la línea de base. Sin embargo consideramos que 1 de cada 10 microempresas incorporan criterios de sostenibilidad medioambiental en el desarrollo de su producción.</p>	<p>36 emprendimientos y microempresas atendidas implementan prácticas ambientalmente sostenibles en sus unidades productivas.</p>	<p>Línea de Base de emprendimientos y microempresas atendidas. Expediente individual por cada emprendedor/a y empresario/a. Registro fotográfico.</p>	<p>Emprendedores/a y empresarios/a sensibles al cuidado y respeto del medio ambiente.</p>	<p>Protección del medio ambiente y su gestión sostenible. Fortalecimiento institucional público y de las organizaciones representativas de la sociedad civil.</p>

8.2.2. MML – Resultado 01 y sus Actividades

RESULTADO 01	<p>Se ha desarrollado un modelo estandarizado para la prestación de servicios de desarrollo empresarial adaptado a la realidad local con transferencia de conocimientos recibidos por el modelo de desarrollo empresarial español y andaluz.</p> <p>(PPHH: El fortalecimiento institucional público y de las organizaciones representativas de la sociedad civil.)</p>
---------------------	---

Indicadores para el resultado		Valor Inicial	Valor esperado	Fuentes de Verificación	Hipótesis	Prioridad/es Horizontal/es
I1. R 1	Durante los 6 primeros meses del proyecto, 3 instrumentos y acuerdos son aplicados a emprendedores/as y empresarios/as (ficha de diagnóstico, acuerdo de confidencialidad, acuerdo de brindar información).	0 acuerdos e instrumentos desarrollados.	3 instrumentos y acuerdos aplicados a 120 emprendedores/as y empresarios/as de la microempresa.	Fichas de diagnóstico. Acuerdo de confidencialidad. Acuerdo de brindar información.	Disponibilidad de emprendedores/as y empresarios/as de la microempresa para brindar información y firmar acuerdos.	Fortalecimiento institucional público y de las organizaciones representativas de la sociedad civil.

	Indicadores para el resultado	Valor Inicial	Valor esperado	Fuentes de Verificación	Hipótesis	Prioridad/es Horizontal/es
I2. R 1	A los 6 meses se crea el consejo consultivo y estratégico, conformado en un 30% por mujeres, quienes contribuyen en la generación de 12 lineamientos para el diseño y funcionamiento del modelo (2 de ellos para promoción de la equidad de género)	No existe consejo consultivo y estratégico.	3 de 8 integrantes del consejo consultivo y estratégico son mujeres, quienes contribuyen en la generación de 12 lineamientos para el diseño y funcionamiento del modelo, siendo al menos 2 de ellos para la promoción de la equidad de género.	Acta de constitución del consejo consultivo y estratégico. Actas de acuerdos tomados en las sesiones. Documentos emitidos por las instituciones designando a sus representantes. Registro fotográfico.	Instituciones públicas y privadas dispuestas a designar a funcionarias mujeres como sus representantes ante el consejo consultivo y estratégico.	Equidad de género.
I3. R 1	Al finalizar el proyecto, 12 lineamientos generados en 9 sesiones realizadas por un consejo consultivo y estratégico de	No existe consejo consultivo y estratégico.	El consejo consultivo y estratégico conformado con participación público - privada celebra 9 sesiones ordinarias y	Documento modelo de gestión del centro. Actas de acuerdos tomados en las sesiones. Acuerdos o convenios de	Instituciones públicas y privadas interesadas en participar del consejo consultivo y estratégico del centro "Cusco"	Fortalecimiento institucional público y de las organizaciones representativas de la sociedad civil.

Indicadores para el resultado		Valor Inicial	Valor esperado	Fuentes de Verificación	Hipótesis	Prioridad/es Horizontal/es
	participación público – privada, contribuyen al diseño y funcionamiento del modelo.		genera 12 lineamientos que contribuyen al diseño y funcionamiento del modelo.	cooperación interinstitucional.	Emprende”.	
I4. R 1	A lo largo del proyecto se transfieren experiencias y conocimientos acumulados por el modelo español y andaluz de prestación de servicios de desarrollo empresarial, así como de otros modelos y experiencias nacionales e internacionales.	En años anteriores se han celebrado pasantías a diversas regiones (incluida Andalucía) para conocer experiencias de promoción empresarial. Actualmente se participa en un concurso de fortalecimiento de incubadoras de negocios promovido por FINCYT.	Representantes de la Fundación Pública Andalucía Emprende, la Asociación Vasca de Agencias de Desarrollo, la Universidad de Texas e instituciones de la red PERUINCUBA transfieren conocimientos para la validación del modelo Cusco Emprende.	Programa e informes de visitas de trabajo de campo. Cartas de intención, acuerdos de colaboración. Fichas de asesoría. Registro fotográfico.	Las entidades colaboradoras españolas, americanas y nacionales cumplen su compromiso de participar en el intercambio de experiencias y transferencia de capacidades técnicas para la prestación de servicios de desarrollo empresarial en Cusco.	El fortalecimiento institucional público y de las organizaciones representativas de la sociedad civil.

Indicadores para el resultado		Valor Inicial	Valor esperado	Fuentes de Verificación	Hipótesis	Prioridad/es Horizontal/es
15. R 1	Al finalizar el proyecto el centro de incubación y aceleración de empresas cuenta con un espacio físico acondicionado para la atención de los usuarios.	Se cuenta con espacios por acondicionar para el funcionamiento del centro de incubación y aceleración en las instalaciones del Instituto Superior Tecnológico CCAPAC.	El centro de incubación y aceleración de empresas “Cusco Emprende” cuenta con un espacio físico acondicionado para la atención de los usuarios.	Expediente técnico de acondicionamiento de espacio físico. Registro fotográfico.	La contraparte local cuenta con las instalaciones del Instituto Superior Tecnológico CCAPAC para su adecuación y acondicionamiento .	El fortalecimiento institucional público y de las organizaciones representativas de la sociedad civil.
16. R 1	Al finalizar el proyecto 5 integrantes del equipo y 5 consultores externos formados en temas de incubación y aceleración de empresas.	3 integrantes del Centro Guaman Poma han recibido formación en el modelo de Centros para el desarrollo de la pequeña empresa (SBDC - Small Business	5 integrantes del equipo y 5 consultores externos se forman en modelos de incubación y aceleración de empresas.	Lista de asistencia a eventos de capacitación. Certificaciones obtenidas. Registro fotográfico.	Existe oferta formativa en temas de incubación y aceleración de empresas.	Fortalecimiento institucional público y de las organizaciones representativas de la sociedad civil.

Indicadores para el resultado	Valor Inicial	Valor esperado	Fuentes de Verificación	Hipótesis	Prioridad/es Horizontal/es	
		Development Center).				

Actividades previstas para el resultado 1	Actuaciones	Recursos Humanos	Recursos materiales	C.A. y % sobre presupuesto Global	Prioridad Horizontal	% del C.A. a la prioridad Horizontal
1.1 Diseño y validación de procedimientos e instrumentos estandarizados.	Con apoyo de un especialista, el equipo del proyecto elaborará un manual de procedimientos estandarizados. Para una adecuada gestión del proyecto se pondrá en marcha un sistema de seguimiento y monitoreo implantado en una base de datos que será alimentado por el equipo de manera	Personal en planilla - Personal contratado por actividad específica (asesoría especializada en gestión incubadoras, diagramación e ilustración de manual, diseño y elaboración LB, apoyo en sistematización de fichas).	Material de difusión-material de oficina-material pedagógico-Movilidad local-gastos comunes proyecto.	7673,95 11.69%	Fortalecimiento institucional público y de las organizaciones representativas de la sociedad civil.	90%

Actividades previstas para el resultado 1	Actuaciones	Recursos Humanos	Recursos materiales	C.A. y % sobre presupuesto Global	Prioridad Horizontal	% del C.A. a la prioridad Horizontal
	<p>permanente. A inicios del proyecto se elaborará una línea de base.</p>					
<p>1.2 Transferencia de modelos exitosos, nacionales e internacionales, de incubación y aceleración de empresas.</p>	<p>Se identificarán modelos exitosos de incubación a nivel nacional e internacional que puedan ser replicados en nuestro ámbito de intervención. A nivel nacional</p>	<p>Personal de planilla - Representantes de entidades locales e internacionales (voluntariado).</p>	<p>Pasajes aéreos nacionales e internacionales - alojamiento - alimentación - movilidad nacional - video conferencias - asesoría online - gastos comunes</p>	<p>5394,77 1.57%</p>	<p>Fortalecimiento institucional público y de las organizaciones representativas de la sociedad civil.</p>	<p>90%</p>

Actividades previstas para el resultado 1	Actuaciones	Recursos Humanos	Recursos materiales	C.A. y % sobre presupuesto Global	Prioridad Horizontal	% del C.A. a la prioridad Horizontal
	se prevé coordinar con PERUINCUBA (Asociación Peruana de Incubadoras). A nivel internacional se buscará tener alianzas estratégicas con la Fundación Andalucía Emprende, Asociación Vasca de Agencias de Desarrollo y la Universidad Texas.		proyecto.			
1.3 Creación de un consejo consultivo y	Se elaborará una propuesta de conformación del	Personal de planilla.	Difusión impresa- Alimentación - movilidad -	355,08 0.10%	El fortalecimiento institucional público y de las	100%

Actividades previstas para el resultado 1	Actuaciones	Recursos Humanos	Recursos materiales	C.A. y % sobre presupuesto Global	Prioridad Horizontal	% del C.A. a la prioridad Horizontal
<p>estratégico de la incubadora y aceleradora de empresas con participación del sector público y privado. (universidades, colegios profesionales, funcionarios públicos y empresarios/as).</p>	<p>consejo consultivo identificando entidades públicas y privadas estratégicas. Además se establecerá una cuota de género para la participación con un porcentaje mínimo de mujeres. Este consejo propone 12 lineamientos para el funcionamiento del modelo de prestación de servicios de</p>		<p>gastos comunes proyecto.</p>		<p>organizaciones representativas de la sociedad civil.</p>	

Actividades previstas para el resultado 1	Actuaciones	Recursos Humanos	Recursos materiales	C.A. y % sobre presupuesto Global	Prioridad Horizontal	% del C.A. a la prioridad Horizontal
	desarrollo empresarial, 2 de promoción de la equidad de género.					
1.4 Formación especializada de los asesores/as y consultores/as externos y del equipo del proyecto en temas de incubación y aceleración de empresas.	Participación en 2 eventos de capacitación por año, en temas de incubación y aceleración de empresas. Realización de 2 asesorías especializadas por año con consultor externo especialista dirigido al equipo de asesores y consultores.	Personal de planilla - Honorarios profesional para capacitación, asesoría y otros.	Hospedaje - alimentación - pasajes aéreos nacionales - material pedagógico - gastos comunes proyecto.	5473,50 1.59%	Fortalecimiento institucional público y de las organizaciones representativas de la sociedad civil.	80%
1.5 Organización	Se organizarán	Personal de	Materiales de	8480,31	Fortalecimiento	100%

Actividades previstas para el resultado 1	Actuaciones	Recursos Humanos	Recursos materiales	C.A. y % sobre presupuesto Global	Prioridad Horizontal	% del C.A. a la prioridad Horizontal
y/o coorganización de eventos de experiencias exitosas en incubación y aceleración de empresas con una perspectiva de desarrollo económico local.	y/o coorganizarán 3 eventos durante la ejecución del proyecto (2 el primer año y 1 el segundo año). Se buscarán experiencias exitosas de incubación y aceleración de empresas para ser socializadas en estos eventos.	planilla - Personal contratado por actividad específica (expositores especialistas local y nacional, diseño y elaboración de spot promocional).	difusión (spot radiales y televisivos, banner, folderes)-movilidad – alimentación – alquiler de local - gastos comunes proyecto.	2.47%	institucional público y de las organizaciones representativas de la sociedad civil.	
1.6Acondicionamiento del espacio físico para la prestación de los servicios de incubación	Se elaborará la propuesta técnica de acondicionamiento del espacio físico, para lo cual se	Personal de planilla - Honorarios profesionales para perfil técnico.	Materiales de construcción – equipos de obra de construcción – equipos informáticos y mobiliarios para	10363,13 3.02%	Fortalecimiento institucional público y de las organizaciones representativas de la sociedad civil.	75%

Actividades previstas para el resultado 1	Actuaciones	Recursos Humanos	Recursos materiales	C.A. y % sobre presupuesto Global	Prioridad Horizontal	% del C.A. a la prioridad Horizontal
y aceleración de empresas.	coordinará con un especialista para la implementación de dicha propuesta (instalación, refacción y mantenimiento). Se elaborarán las cotizaciones y cuadros comparativos para la adquisición e instalación de equipo multimedia y mobiliario en ambientes administrativos, capacitación y		ambientes del centro – movilidad - gastos comunes proyecto.			

Actividades previstas para el resultado 1	Actuaciones	Recursos Humanos	Recursos materiales	C.A. y % sobre presupuesto Global	Prioridad Horizontal	% del C.A. a la prioridad Horizontal
	guardería.					
1.7 Sistematización de la experiencia.	Esta actividad permitirá procesar, integrar y difundir la experiencia desarrollada por el proyecto. La socialización de la publicación se hará con ocasión del tercer evento de experiencias exitosas en incubación y aceleración de empresas con una perspectiva de desarrollo económico local.	Personal de planilla - Personal contratado por actividad específica (consultor especialista, diagramación, ilustración y corrección de estilo de la publicación).	Material de difusión (publicación) - gastos comunes proyecto.	2421,05 0.70%	Fortalecimiento institucional público y de las organizaciones representativas de la sociedad civil	90%

8.2.3. MML – Resultado 02 y sus Actividades

RESULTADO 02	<p>Se han brindado servicios de calidad para el desarrollo empresarial valorados por emprendedores/as y empresarios/as de la microempresa.</p> <p>(PPHH: Equidad de género.)</p>
---------------------	---

Indicadores para el resultado		Valor Inicial	Valor esperado	Fuentes de Verificación	Hipótesis	Prioridad/es Horizontal/es
11. R 2	Al finalizar el proyecto, 120 emprendedores/as y empresarios/as de la microempresa de sectores excluidos son atendidos de forma permanente mediante asesoría personalizada, asistencia técnica externa y charlas de capacitación.	Los emprendedores/as y empresarios/as de la microempresa de los sectores más excluidos no reciben servicios de incubación y/o aceleración de empresas.	120 emprendedores/as y empresarios/as de la microempresa de los sectores más excluidos reciben servicios de incubación y aceleración empresarial de manera permanente mediante asesoría personalizada, asistencia técnica externa y charlas	Línea de Base de emprendimientos y microempresas atendidas. Fichas de asesoría empresarial. Expediente individual por cada emprendedor/a y empresario/a. Registro fotográfico.	Emprendedores/as y empresarios/as con interés por recibir servicios de incubación y aceleración de empresas.	Fortalecimiento institucional público y de las organizaciones representativas de la sociedad civil.

Indicadores para el resultado		Valor Inicial	Valor esperado	Fuentes de Verificación	Hipótesis	Prioridad/es Horizontal/es
			de capacitación.			
I2.R2	Al finalizar el proyecto, 60 emprendedores/as y empresarios/as de la microempresa de sectores excluidos (50 % mujeres) mejoran la infraestructura y/o equipamiento de sus negocios con recursos del fondo concursable.	10 emprendedores/as (4 mujeres) recibieron cofinanciamiento para la implementación de sus negocios en el marco del proyecto Fortalecimiento de emprendimientos empresariales de jóvenes en el corredor económico Cusco Canchis.	60 emprendedores/as y empresarios/as de la microempresa (30 mujeres) acceden a cofinanciamiento para la implementación de infraestructura y equipamiento de sus negocios.	Propuestas de negocio y planes de mejora. Actas de calificación. Actas de entrega de bienes. Registro fotográfico.	Emprendedores/as y empresarios/as dispuestos a preparar propuestas de negocio y planes de mejora para participar del fondo concursable.	Equidad de género

Indicadores para el resultado	Valor Inicial	Valor esperado	Fuentes de Verificación	Hipótesis	Prioridad/es Horizontal/es
<p>I3. R 2 Al finalizar la intervención del proyecto, el 80% de emprendedores/as y empresarios/as de la microempresa califican como satisfactorio el servicio recibido (Mínimo 3 en una escala de 1 a 4).</p>	<p>No se realizan calificaciones de los servicios recibidos.</p>	<p>96 emprendedores/as y empresarios/as de la microempresa califican como satisfactorio el servicio recibido.</p>	<p>Fichas de calificación del servicios recibido. Base de datos de emprendimientos y microempresas atendidas.</p>	<p>Existe interés de emprendedores/as y empresarios/as de la microempresa por recibir un servicio de calidad y acorde a sus necesidades.</p>	<p>Equidad de género.</p>
<p>I.4 . R 2 Al finalizar la intervención del proyecto, el 60% de emprendedores/as y empresarios/as (la mitad mujeres) aumentan su cartera de clientes y se articulan a entidades financieras.</p>	<p>Esta información se obtendrá al iniciar la ejecución del proyecto con la elaboración de la línea de base. Sin embargo se observa que emprendimientos nuevos y microempresas sin acompañamiento cuentan con un</p>	<p>72 de 120 emprendedores/as y empresarios/as aumentan su cartera de clientes y se articulan a entidades financieras.</p>	<p>Base de datos de emprendimientos y microempresas atendidas. Fichas de asesoría.</p>	<p>Se mantiene un ritmo de crecimiento de la economía nacional y regional cercana al 5% anual.</p>	<p>Equidad de género</p>

Indicadores para el resultado	Valor Inicial	Valor esperado	Fuentes de Verificación	Hipótesis	Prioridad/es Horizontal/es
	reducido número de clientes.				

Actividades previstas para el resultado 2	Actuaciones	Recursos Humanos	Recursos materiales	C.A. y % sobre presupuesto Global	Prioridad Horizontal Señalar solamente una PPHH por actividad	% del C.A. a la prioridad Horizontal
2.1 Promoción, identificación y selección de emprendedores/as y empresarios/as de la microempresa.	Se desarrollará una propuesta de identificación y selección de emprendedores/as y empresarios/as, que será difundida a través de 4 campañas de difusión y promoción del centro mediante medios radiales y televisivos. Se	Personal de planilla - Personal contratado por actividad específica (diseño y elaboración de spot promocional, expositor local, personal de apoyo en visitas domiciliarias).	Material de difusión (spot radiales y televisivos, banner, folders)- movilidad - alimentación - gastos comunes proyecto.	9380,84 2.73%	Equidad de género	50%

Actividades previstas para el resultado 2	Actuaciones	Recursos Humanos	Recursos materiales	C.A. y % sobre presupuesto Global	Prioridad Horizontal Señalar solamente una PPHH por actividad	% del C.A. a la prioridad Horizontal
	desarrollarán 4 charlas de motivación e información sobre los servicios brindados por la incubadora. Se realizarán visitas domiciliarias para identificar a posibles beneficiarios.					
2.2 Diseño e implementación de charlas de capacitación dirigidos a emprendedores/as y empresarios/as y sectores	Se elaborarán los TDR para la contratación de especialistas, desarrollándose 24 charlas con 15 participantes cada una, en temas	Personal de planilla - Personal contratado por actividad específica (elaboración, diagramación y	Material pedagógico- alimentación - movilidad - gastos comunes proyecto.	6,887.27 2.01%	Equidad de género	75%

Actividades previstas para el resultado 2	Actuaciones	Recursos Humanos	Recursos materiales	C.A. y % sobre presupuesto Global	Prioridad Horizontal Señalar solamente una PPHH por actividad	% del C.A. a la prioridad Horizontal
excluidos en actividad.	como: Planes de negocio, mercadotecnia, ventas, tributación, costos, educación financiera, etc. El horario de las charlas considerará las responsabilidades personales de los participantes y se contará con el apoyo de personal para el funcionamiento de la guardería.	corrección de estilo de materiales de capacitación, docentes especialistas y personal de apoyo para el cuidado de hijos/as menores).				

Actividades previstas para el resultado 2	Actuaciones	Recursos Humanos	Recursos materiales	C.A. y % sobre presupuesto Global	Prioridad Horizontal Señalar solamente una PPHH por actividad	% del C.A. a la prioridad Horizontal
2.3 Diseño e implementación de un sistema de asesoría empresarial dirigido a emprendedores/as y empresarios/as de la microempresa.	Se impartirán 25 horas de asesoría para cada uno de los 120 emprendedores/as y empresarios/as de la microempresa atendidos, en 25 sesiones de 1 hora de asesoría cada una; haciendo un total de 3.000 horas de asesoría	Personal de planilla - Personal contratado por actividad específica (asesores empresariales).	Material de difusión (indumentaria de identificación de asesores) - material pedagógico - movilidad - gastos comunes proyecto.	8,171.46 2.38%	Fortalecimiento institucional público y de las organizaciones representativas de la sociedad civil	100%
2.4 Cofinanciamiento de servicios de capacitación y asistencia técnica	Cofinanciamiento de 10 cursos de capacitación y 30 asistencias técnicas	Personal de planilla - Personal contratado por actividad	Material pedagógico - movilidad - gastos comunes proyecto.	7158,03 2.08%	Fortalecimiento institucional público y de las organizaciones representativas	100%

Actividades previstas para el resultado 2	Actuaciones	Recursos Humanos	Recursos materiales	C.A. y % sobre presupuesto Global	Prioridad Horizontal Señalar solamente una PPHH por actividad	% del C.A. a la prioridad Horizontal
especializada.	especializadas en función al desempeño de los beneficiarios/as durante el proceso de asesoría y de su adecuación a los criterios de selección y prioridades horizontales definidas por el centro (equidad de género, fortalecimiento institucional, diversidad cultural, sostenibilidad ambiental).	específica (docentes y asesores especializados).			de la sociedad civil	

Actividades previstas para el resultado 2	Actuaciones	Recursos Humanos	Recursos materiales	C.A. y % sobre presupuesto Global	Prioridad Horizontal Señalar solamente una PPH por actividad	% del C.A. a la prioridad Horizontal
2.5 Diseño e implementación de un fondo concursable de apoyo económico en infraestructura y equipamiento a emprendimientos y microempresas.	El equipo elabora las bases del concurso que está dirigido a 60 emprendedores/as y empresarios/as (50% mujeres) que reciben capital semilla para iniciar o desarrollar su negocio. Las propuestas presentadas deben estar enmarcadas a los criterios de sostenibilidad ambiental y respecto a la	Personal de planilla - Personal contratado por actividad específica (jurado de concursos y personal de apoyo para dirección técnica en el mejoramiento de negocios).	Material pedagógico y de difusión - alimentación - materiales de construcción y - equipos inventariables (capital semilla) - movilidad - gastos comunes proyecto.	43700,91 12.72%	Equidad de género	75%

Actividades previstas para el resultado 2	Actuaciones	Recursos Humanos	Recursos materiales	C.A. y % sobre presupuesto Global	Prioridad Horizontal Señalar solamente una PPHH por actividad	% del C.A. a la prioridad Horizontal
	diversidad cultural además de los criterios económicos.					
2.6 Cofinanciamiento de acciones conjuntas de difusión y promoción comercial para emprendimientos y microempresas.	Cofinanciamiento de 10 acciones de promoción y difusión (publicidad, ferias, etc.) priorizadas por los emprendedores/as y empresarios/as y en función de su adecuación a los criterios de selección y prioridades	Personal de planilla.	Difusión impresa (banner, postales, volantes, directorio empresarial) - alquiler de stand - gastos comunes proyecto.	5342,13 1.56%	Fomento de la diversidad cultural.	50%

Actividades previstas para el resultado 2	Actuaciones	Recursos Humanos	Recursos materiales	C.A. y % sobre presupuesto Global	Prioridad Horizontal Señalar solamente una PPHH por actividad	% del C.A. a la prioridad Horizontal
	horizontales definidas por el centro (equidad de género, fortalecimiento institucional, diversidad cultural, sostenibilidad ambiental).					

8.2.4. MML – Resultado 03 y sus Actividades

RESULTADO 03	<p>Se han generado servicios adecuados a las necesidades de mujeres emprendedoras y sectores excluidos (jóvenes, colectivos de zonas rurales y periurbanas).</p> <p>(PPHH: Equidad de género.)</p>
---------------------	---

Indicadores para el resultado		Valor Inicial	Valor esperado	Fuentes de Verificación	Hipótesis	Prioridad/es Horizontal/es
11.3	Al finalizar el proyecto se habrán brindado servicios de incubación y aceleración de empresas a 60 emprendimientos y microempresas dirigidas por mujeres y a 20 conducidos por varones de sectores excluidos.	No se prestan servicios de incubación y aceleración de empresas de manera permanente. La mujer y otros sectores excluidos (jóvenes, comunidades rurales y) se encuentran en desventaja en situación de el acceso a servicios de apoyo	60 emprendimientos y microempresas dirigidas por mujeres y 20 conducidos por otros sectores excluidos reciben servicios de incubación y aceleración de empresas. Nota: Una mujer beneficiaria puede ser objeto de doble discriminación.	Fichas de asesoría empresarial. Línea de Base de emprendimientos y microempresas atendidas. Expediente individual por cada emprendedora y empresaria.	Interés de las mujeres por mejorar y potenciar sus emprendimientos y/o microempresas.	Equidad de género.

Indicadores para el resultado	Valor Inicial	Valor esperado	Fuentes de Verificación	Hipótesis	Prioridad/es Horizontal/es
<p>I2. R 3 Al finalizar el proyecto, el 75% de emprendedores/as y empresarios/as (mitad de cada sexo) se capacitan en el programa de desarrollo personal y familiar. 30 pertenecen a otros sectores excluidos.</p>	<p>empresarial.</p> <p>No se ofertan programas de capacitación en desarrollo personal y familiar dirigidos a emprendedores/as y empresarios/as de la microempresa.</p>	<p>45 emprendedoras y empresarias y 45 emprendedores y empresarios se capacitan en el programa de desarrollo personal y familiar. De éstos, 30 pertenecen a sectores excluidos. Nota: Una mujer beneficiaria puede ser objeto de doble discriminación.</p>	<p>Certificaciones obtenidas. Fichas de evaluación docentes. Informes de los cursos taller. Registro de asistencia. Registro fotográfico</p>	<p>Mujeres y hombres emprendedores y empresarios de la microempresa están dispuestos a fortalecer sus capacidades para el desarrollo personal y familiar.</p>	<p>Equidad de género</p>
<p>I3. R 3 Durante la ejecución del proyecto, el servicio de guardería infantil del centro ha permitido que 30 mujeres</p>	<p>Las cargas familiares, en particular el cuidado y atención de los hijos/as, constituyen un</p>	<p>30 de 45 mujeres emprendedoras y empresarias asisten puntualmente a las acciones de</p>	<p>Listas de asistencia por emprendedora y empresaria. Registro fotográfico.</p>	<p>Mujeres emprendedoras y empresarias dispuestas a participar de las actividades de</p>	<p>Equidad de género</p>

Indicadores para el resultado		Valor Inicial	Valor esperado	Fuentes de Verificación	Hipótesis	Prioridad/es Horizontal/es
	empresarias y emprendedoras acudan puntualmente a las acciones de capacitación.	impedimento importante para que la mujer pueda participar en acciones de capacitación.	capacitación gracias al servicio de guardería infantil.		capacitación, cuentan con el apoyo y corresponsabilidad de sus familias para atender las cargas del hogar.	
I.4 R 3	Al finalizar el proyecto, el 65% de mujeres atendidas por el Centro Cusco Emprende manifiestan recibir apoyo de sus familias para atender las cargas del hogar y de sus negocios. (El nivel de apoyo lo califican con 3 en una escala de 1 a 4).	No se tiene una estadística sobre el tema. Esta información se obtendrá de la aplicación de las fichas socio-familiares de economía de los cuidados en el hogar.	39 de 60 mujeres emprendedoras y empresarias manifiestan que reciben apoyo familiar para atender cargas del hogar y de sus negocios.	Línea de Base de emprendimientos y microempresas atendidas. Fichas socio-familiares con apartado relativo a economía de los cuidados. Expediente individual por cada emprendedor /ay empresario/a.	Las familias de las mujeres emprendedoras, esposos e hijos, están dispuestas a una mayor colaboración en los cuidados del hogar y en el apoyo al negocio.	Equidad de género

Actividades previstas para el resultado 3	Actuaciones	Recursos Humanos	Recursos materiales	C.A. y % sobre presupuesto Global	Prioridad Horizontal	% del C.A. a la prioridad Horizontal
---	-------------	------------------	---------------------	-----------------------------------	----------------------	--------------------------------------

Actividades previstas para el resultado 3	Actuaciones	Recursos Humanos	Recursos materiales	C.A. y % sobre presupuesto Global	Prioridad Horizontal	% del C.A. a la prioridad Horizontal
3.1 Diseño e implementación de un programa de capacitación en desarrollo personal dirigido a emprendedores/as y empresarios/as y sectores excluidos en actividad.	Se diseñará 1 programa de capacitación con 6 cursos con los siguientes temas: Plan de Vida, Autoestima, Estilos de vida saludable, Liderazgo, Resolución de conflictos, Equidad de género y DDHH. Se contará con el apoyo de un psicólogo y personal externo para el funcionamiento de la guardería. Además, el horario de los	Personal de planilla - Personal contratado por actividad específica (docentes especialistas, personal de apoyo para cuidado de hijos/as menores y apoyo psicológico para familias de empresarios/as).	Alimentación – material pedagógico – movilidad - gastos comunes proyecto.	4162,53 1.21%	Equidad de género	90%

Actividades previstas para el resultado 3	Actuaciones	Recursos Humanos	Recursos materiales	C.A. y % sobre presupuesto Global	Prioridad Horizontal	% del C.A. a la prioridad Horizontal
	cursos considerará las responsabilidades personales de las familias					
3.2 Implementación de un programa de mentoría dirigido a emprendedores/as y empresarios/as.	Se identificarán a empresarios/as locales que tengan la predisposición de realizar un programa de mentoría dirigido a 20 emprendedores/as y empresarios/as, con la finalidad de fortalecer sus capacidades empresariales. El mentor es el empresario/a con experiencia en el	Personal de planilla - Personal contratado por actividad específica (apoyo de empresarios locales en programa de entrenamiento y mentoría).	Movilidad – alimentación - gastos comunes por proyecto.	3288,23 0.96%	Fortalecimiento institucional público y de las organizaciones representativas de la sociedad civil	75%

Actividades previstas para el resultado 3	Actuaciones	Recursos Humanos	Recursos materiales	C.A. y % sobre presupuesto Global	Prioridad Horizontal	% del C.A. a la prioridad Horizontal
	negocio y que enseña a otro/a (beneficiarios/as).					
3.3 Realización de 2 eventos de intercambio de experiencias, una regional y otra nacional, dirigida a mujeres y sectores excluidos.	Se desarrollará una pasantía regional dirigida a 20 personas y una nacional para 15 personas, identificando experiencias exitosas de emprendedores/as y empresarios/as, que les motive a consolidar sus ideas de negocios y la aceleración de sus empresas. Se priorizará la participación de mujeres y otros sectores de	Personal de planilla.	Alimentación – movilidad – hospedaje – pasajes terrestres – alquiler de vehículos - gastos comunes proyecto.	3763,25 1.10%	Equidad de género	75%

Actividades previstas para el resultado 3	Actuaciones	Recursos Humanos	Recursos materiales	C.A. y % sobre presupuesto Global	Prioridad Horizontal	% del C.A. a la prioridad Horizontal
	población excluida como mecanismo de incentivo de buenas prácticas empresariales.					

8.2.5. MML – Resultado 04 y sus Actividades

RESULTADO 04	<p>Las municipalidades han implementado mecanismos de articulación de sus emprendedores/as y empresarios/as a los servicios de desarrollo empresarial brindados por el centro "Cusco Emprende".</p> <p>(PPHH: El fortalecimiento institucional público y de las organizaciones representativas de la sociedad civil.)</p>
---------------------	---

Indicadores para el resultado		Valor Inicial	Valor esperado	Fuentes de Verificación	Hipótesis	Prioridad/es Horizontal/es
I1. R 4	Al finalizar el proyecto, funcionarios y técnicos capacitados de 7 municipalidades implementan propuestas para fortalecer la incubación y aceleración de empresas en sus territorios.	En promedio el 23% (25 de 108) de las municipalidades de la región Cusco ejecutan una propuesta de apoyo al emprendimiento empresarial.	7 municipalidades adicionales a las 25 implementan propuestas para fortalecer la incubación y aceleración de empresas.	Documentos con propuestas de incubación y aceleración de empresas. Documentos que evidencien la asignación presupuestaria.	Autoridades y funcionarios muestran interés y asignan recursos para la promoción del emprendimiento y de las microempresas.	El fortalecimiento institucional público y de las organizaciones representativas de la sociedad civil

Indicadores para el resultado		Valor Inicial	Valor esperado	Fuentes de Verificación	Hipótesis	Prioridad/es Horizontal/es
I2. R 4	Durante la ejecución del proyecto, el 50% de emprendedores/as y empresarios/as atendidos por el centro Cusco Emprende son captados a través de las municipalidades.	En la actualidad, las municipalidades no hacen esta labor de captación puesto que no existen incubadoras o aceleradoras de empresas que oferten una atención individualizada a emprendedores/as y empresarios/as.	60 de 120 de emprendedores/as y empresarios/as atendidos por el centro Cusco Emprende son captados a través de las municipalidades.	Convenios Interinstitucionales. Línea de Base de emprendimientos y microempresas atendidas. Expediente individual por cada emprendedor/a y empresario/a.	Autoridades y funcionarios promueven la articulación de sus emprendedores/as y empresarios/as con los servicios del centro "Cusco Emprende"	El fortalecimiento institucional público y de las organizaciones representativas de la sociedad civil.
I3. R 4	Al final del proyecto, al menos el 30% de las autoridades, funcionarios/as y técnicos municipales capacitados y asesorados en gestión del Desarrollo	Actualmente y en promedio, el 20% de participantes de programas de formación en Gestión Municipal y Desarrollo Económico Local	9 mujeres de 30 autoridades y funcionarios públicos capacitados y asesorados en gestión municipal del Desarrollo	Listado de beneficiarios de capacitaciones y asesorías. Programa de capacitación. Actas de resultados. Registro fotográfico.	Las municipalidades participantes en el proyecto cuentan en su plantilla	Equidad género

Indicadores para el resultado	Valor Inicial	Valor esperado	Fuentes de Verificación	Hipótesis	Prioridad/es Horizontal/es
Económico Local son mujeres.	son mujeres.	Económico.		de personal con mujeres encargadas de la promoción empresarial.	

Actividades previstas para el resultado 4	Actuaciones	Recursos Humanos	Recursos materiales	C.A. y % sobre presupuesto Global	Prioridad Horizontal	% del C.A. a la prioridad Horizontal
4.1 Implementación de un programa de capacitación y asesoría especializada dirigida a autoridades, funcionarios/as y técnicos municipales.	Desarrollo de un programa de capacitación con 6 módulos de 12 horas cada uno, para la gestión del DEL dirigido a 30 participantes entre autoridades y funcionarios/as municipales, de los cuales 9 serán	Personal de planilla, Personal contratado por actividad específica (docentes externos, diagramación de plataforma virtual y diseño y elaboración del	Material pedagógico – difusión impresa (banner, tríptico, afiche) – alquiler de espacio virtual – pasajes aéreos nacionales - refrigerios - alquiler de hosting	8931,92 2.60%	Fortalecimiento institucional público y de las organizaciones representativas de la sociedad civil	100%

Actividades previstas para el resultado 4	Actuaciones	Recursos Humanos	Recursos materiales	C.A. y % sobre presupuesto Global	Prioridad Horizontal	% del C.A. a la prioridad Horizontal
	mujeres. Para el desarrollo del programa de formación se contratará a docentes externos especialistas en cada tema. Este programa será complementado con asesorías especializadas.	spot de radio).	difusión radial – movilidad – alimentación - gastos comunes proyecto.			
4.2 Diseño e implementación de un sistema de conjunto con las municipalidades para la captación de emprendedores/as y empresarios/as de manera conjunta con funcionarios/as de 7 municipales de la	Se elaborará la propuesta para la captación de emprendedores/as y empresarios/as de manera conjunta con funcionarios/as de 7 municipales para su posterior	Personal de planilla.	Difusión impresa (banner) – movilidad – alimentación - gastos comunes proyecto.	757,94 0.22%	Fortalecimiento institucional público y de las organizaciones representativas de la sociedad civil	80%

Actividades previstas para el resultado 4	Actuaciones	Recursos Humanos	Recursos materiales	C.A. y % sobre presupuesto Global	Prioridad Horizontal	% del C.A. a la prioridad Horizontal
microempresa que acceden a los servicios del centro.	puesta en marcha. Se prevé que las municipalidades hagan un primer nivel de selección de aquellos emprendedores/as y empresarios/as que cumplan las condiciones y reúnan los requisitos para acceder a los servicios del centro "Cusco Emprende".					
4.3 Cofinanciamiento de acciones municipales de promoción y difusión de	Cofinanciamiento de 12 acciones municipales de promoción y difusión (Ferias gastronómicas,	Personal de planilla - Personal contratado por actividad específica	Difusión spot por TV y radio - difusión impresa (afiche, banner y bambalinas) - gastos comunes	5921,09 1.72%	Fortalecimiento institucional público y de las organizaciones representativas de la sociedad	80%

Actividades previstas para el resultado 4	Actuaciones	Recursos Humanos	Recursos materiales	C.A. y % sobre presupuesto Global	Prioridad Horizontal	% del C.A. a la prioridad Horizontal
emprendimientos y microempresas.	agropecuarias y artesanales; concursos empresariales). Las acciones serán priorizadas por las municipalidades, contarán con su aporte y estarán alineadas a las prioridades horizontales definidas por el centro: equidad de género, fortalecimiento institucional, diversidad cultural, sostenibilidad ambiental.	(diseño y elaboración de spot publicitario para radio y televisión).	proyecto.		civil	

8.3. Relación de Entrevistados

1. Cámara de Comercio: Carrillo, Marco (Consejo Consultivo CE)
2. CE: Barreto, Julio (Asesor Consultor Técnico-Productivo y Gestión: gastronomía)
3. CE: Candía, Michel (Asesor Consultor Desarrollo Personal: Habilidades Blandas y Técnicas de Venta)
4. CE: Concha, Luis (Asesor Consultor Gestión)
5. CE: Jiménez, Judith (Asesor Consultor Gestión: Modelo de Negocio)
6. CE: Leva, Giancarlo (Asesor Consultor Gestión: Formalización y Tributación)
7. CE: Paliza, Rosa María (Asesor Consultor Técnico-Productivo: artesanía, cerámica utilitaria)
8. CECGPA (Ex-directivo): Gómez, José María
9. CECGPA (Ex-directivo): Marco, Asunción
10. CECGPA: Campana, Natalie (Equipo CE)
11. CECGPA: Flores, Eldi (Equipo CE)
12. CECGPA: Huillcanina, Nélica (Equipo CE)
13. CECGPA: Mora, Mayte (Area Financiera y Contable)
14. CECGPA: Norma (Area Financiera y Contable)
15. CECGPA: Paullo, Angel (Responsable DEL & Equipo CE)
16. CECGPA: Quiñones, Lucio (Director Ejecutivo)
17. Emprendedor: Apaza, Ruth (Criadero de cuyes)
18. Emprendedor: Caballero, Víctor (Muñequería y Manualidades El Quispicanchino)
19. Emprendedor: Chalco, Maribel (Huerto La Madre Tierra)
20. Emprendedor: Curasi, Timoteo (Criadero de Cuyes)
21. Emprendedor: Huamán, Edwin y Milagros Vargas (Artesanías Ruth)
22. Emprendedor: Huamán, Lisbeth (Criadero de aves)
23. Emprendedor: Jordán, Pavel (Tostadería 24 Quilates)
24. Emprendedor: Palma, Elvis (GELATINARTE)
25. Emprendedor: Quispe, Eudocia (producción y comercialización de quinua orgánica)
26. Emprendedor: Torres, Avelino y Maribel Huamán (crianza de cuyes)
27. Emprendedor: Valencia, Nelly (Juguería A Disfrutar)
28. Emprendedor: Velasco, Herbert y William Arcibia (MAPACHA SAC)
29. Emprendedor: Ventura, Julián (Cerámica Ventura Asociados)
30. Emprendedor: Zurita, Jenny (Chocodreams Pastelería Artesanal)
31. Incubadora Blackwood StartUp: Blacutt, William (Consejo Consultivo CE)
32. Municipalidad de San Jerónimo: Paño, William (Alcalde Distrital y Presidente de la Mancomunidad de Municipalidades de Valle Sur)
33. Municipalidad de San Jerónimo: Vargas, Justo (Asesor del Alcalde)
34. Municipalidad de San Jerónimo: Villacorta, Javier (Sub-Gerente de la Gerencia de Desarrollo Económico)

35. Municipalidad de Saylla: Janeth Camala

36. PRODUCE: Matamoros, Sandra (Consejo Consultivo CE)

8.4. Instrumento de apoyo

Guía de Entrevista Semi-Estructurada (aprox. 30 min.)

- A. Presentación
 - a. personal
 - b. objetivo de la entrevista

- B. Datos Personales del Entrevistado
 - a. Nombre y Apellido
 - b. Nivel de Instrucción
 - c. Formación laboral
 - d. Experiencia Laboral
 - e. Experiencia Emprendedora
 - f. Motivación para iniciar el negocio

- C. Datos Generales del Emprendimiento / Empresa:
 - a. Nombre
 - b. Giro del negocio
 - c. Situación de formalización (tributación, registro sanitario, entre otros)
 - d. Número de trabajadores

- D. Proceso de Incubación
 - a. Toma de conocimiento de Cusco Emprende
 - b. Motivación e inicio del proceso de incubación
 - c. Duración del proceso de incubación
 - d. Grado de satisfacción general del servicio de incubación
 - e. Aspectos principales valorados de la capacitación en gestión empresarial y la asistencia técnica del negocio
 - f. Otros aspectos principales que valoran
 - g. Principales aprendizajes que recuerda (¿me puede explicar ese instrumento de gestión que le gustó tanto?)

- E. Resultados alcanzados gracias a la incubación
 - a. Evolución del mercado y el nivel de competencia en el sector
 - b. Evolución de Clientela y Ventas (pese a situación del mercado)
 - c. A nivel personal
 - d. Visión futura de su situación personal y del negocio

8.5. Documentación revisada

- AACID (2007) – Plan Andaluz de Cooperación para el Desarrollo PACODE (2008-2011), noviembre 2007, 109 pp.
- AACID (2014) – Datos generales del Proyecto “Implementación del centro de incubación y aceleración de empresas “Cusco Emprende” para sectores excluidos de la región Cusco” (archivo en formato Word)
- AACID (2014) – Marco Lógico Final del Proyecto “Implementación del centro de incubación y aceleración de empresas “Cusco Emprende” para sectores excluidos de la región Cusco” (archivo en formato Word)
- AACID (2014) – Plan Andaluz de Cooperación para el Desarrollo (PACODE) 2015-2018, 92 pp.
- AACID (2014) – Presupuesto Final del Proyecto “Implementación del centro de incubación y aceleración de empresas “Cusco Emprende” para sectores excluidos de la región Cusco” (archivo en formato Excel)
- AACID (2014) – Propuesta Final del Proyecto “Implementación del centro de incubación y aceleración de empresas “Cusco Emprende” para sectores excluidos de la región Cusco”, 38 pp.
- AACID (2015) – Notificación a FSU de Concesión de Subvención al Proyecto “Implementación del centro de incubación y aceleración de empresas “Cusco Emprende” para sectores excluidos de la región Cusco”, enero 2015
- AACID (2016) – Informe de Seguimiento Intermedio 2016-I del Proyecto “Implementación del centro de incubación y aceleración de empresas “Cusco Emprende” para sectores excluidos de la región Cusco”, junio 2016, 42 pp.
- AACID (2016) – Informe de Seguimiento Intermedio 2016-II del Proyecto “Implementación del centro de incubación y aceleración de empresas “Cusco Emprende” para sectores excluidos de la región Cusco”, noviembre 2016, 54 pp.
- AACID (2017) – Comunicación a FSU de aceptación de ampliación del plazo de ejecución del Proyecto “Implementación del centro de incubación y aceleración de empresas “Cusco Emprende” para sectores excluidos de la región Cusco”, junio 2016, 42 pp.
- AACID (2017) – Comunicación a FSU de autorización de modificación presupuestaria, agosto 2017
- AACID (2017) – Comunicación a FSU de autorización de modificación presupuestaria, octubre 2017
- AACID (2017) – Cusco Emprende: Resolución presupuesto reformulado final, octubre 2017
- AACID (2017) – Informe Anual de la Cooperación Andaluza 2016, 57 pp.
- AACID (2017) – Informe de Seguimiento Intermedio 2017-I del Proyecto “Implementación del centro de incubación y aceleración de empresas

- “Cusco Emprende” para sectores excluidos de la región Cusco”, junio 2017, 66 pp.
- AACID (2017) –Informe Técnico Final ITF del Proyecto “Implementación del centro de incubación y aceleración de empresas “Cusco Emprende” para sectores excluidos de la región Cusco”, 2017, 121 pp.
 - Alburquerque Llorens, Francisco (2016) – Informe de Evaluación Final Externa del Proyecto “Mejora de la Gestión Municipal en el uso de recursos financieros para el fomento de iniciativas productivas generadoras de empleo con inclusión social y equidad de género. Regiones de Cusco y Puno. Perú (2014-2015)”, AACID, Cusco, abril 2016, 91 pp.
 - BOJA (2012) – Bases reguladoras de concesión subvenciones, BOJA Nro. 43, marzo 2012, 37 pp.
 - Centro de Educación y Comunicación Guamán Poma de Ayala GPA & Fundación Social Universal FSU (2014) – Contrato-Convenio de Ayuda y Cooperación al Desarrollo para el Proyecto “Implementación del centro de incubación y aceleración de empresas “Cusco Emprende” para sectores excluidos de la región Cusco”, diciembre 2014, 18 pp.
 - Centro de Educación y Comunicación Guamán Poma de Ayala GPA (2010) – Programa de Formación en Gestión del Desarrollo Económico Local, Materiales de enseñanza (9 Módulos), Diplomado Gestión del Desarrollo Económico Local, diciembre 2010
 - Centro de Educación y Comunicación Guamán Poma de Ayala GPA (2015) – Plan Estratégico Institucional 2014-2018, agosto 2015
 - Costamagna, Pablo Santiago (2013) – Evaluación Externa del Proyecto Fortaleciendo la Respuesta de los Gobiernos Locales a la Demanda del tejido Empresarial en la Región Cusco (2011-2012), Cusco, mayo 2013, 40 pp.
 - Cusco Emprende – Fichas Técnicas
 - Cusco Emprende – Manual de incubación. Centro de Incubación y Servicios de Desarrollo Empresarial “Cusco Emprende”, 38 pp.
 - Cusco Emprende – Materiales de enseñanza: CANVAS. Lienzo de Modelo de Negocios, s/f, 7 pp. y formatos de registro de ingresos y egresos
 - Cusco Emprende – Materiales de enseñanza: Metodología CANVAS para desarrollar el Modelo de Negocio, s/f, 24 pp.
 - Cusco Emprende (2017) – Base de Datos (formato Excel)
 - Fundación Social Universal FSU (2014) – Notificación a GPA del acuerdo de subvención del Proyecto “Implementación del centro de incubación y aceleración de empresas “Cusco Emprende” para sectores excluidos de la región Cusco”, diciembre 2014
 - Jiménez Taracido, Eva (2011) – Evaluación Estratégica de la Cooperación Andaluza con Perú, 2006-2010, AACID, 141 pp.

- Marfil Lillo, Carmen, Carmen Vélez Méndez y Juan Murciano Rosado (2012) – Evaluación Intermedia del Plan Andaluz de Cooperación para el Desarrollo 2008-2011, AACID, 116 pp.
- Miguez Morais, Julia (2012) – Metodología Diagnósticos de Cooperación Internacional para el Desarrollo con Perspectiva de Género, AACID, abril 2012, 75 pp.
- Paullo, Angel, Juan Elorrieta y Samuel Machacuay – Diseño y Aplicación de Instrumentos para la Gestión del Desarrollo Económico Territorial desde los Gobiernos Subnacionales, Centro de Educación y Comunicación Guamán Poma de Ayala, Cusco, Enero 2016, 324 pp.

8.6. Trabajo de Campo

Período: Del Domingo 6 al Jueves 10 de mayo, 2018

Lunes 7

Itinerario	Hora	Entrevistas Previstas	Responsable / Entrevistas Realizadas	Lugar
Reuniones con personal de Centro Guaman Poma de Ayala	09:00 a 10:00	<ul style="list-style-type: none"> • Director Ejecutivo • Responsable DEL 	<ul style="list-style-type: none"> • Angel Paullo • 2 	Centro Guaman Poma de Ayala
	10:00 a 12:00	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo Técnico a cargo del proyecto • 4 	<ul style="list-style-type: none"> • Eldi Flores • 4 	Centro Guaman Poma de Ayala
	12:00 a 13:00	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo del área financiera y contable • 4 	<ul style="list-style-type: none"> • Natalie Campana • 4 	Centro Guaman Poma de Ayala
Almuerzo	13:00 a 15:00			
Reunión con asesores y consultores	15:00 a 16:30	<ul style="list-style-type: none"> • Asesores y Consultores • 6 	<ul style="list-style-type: none"> • Eldi Flores, Natalie Campana • 5 	Centro Guaman Poma de Ayala
Visita CDE	16:30 a 17:00	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo CE • 3 	<ul style="list-style-type: none"> • Angel Paullo • 1 	Centro Guaman Poma de Ayala
Reunión Consejo Consultivo Cusco Emprende	17:00 a 19:00	<ul style="list-style-type: none"> • Miembros del Consejo Consultivo • 5 	<ul style="list-style-type: none"> • Angel Paullo, Eldi Flores y Natalie Campana • 3 	Centro Guaman Poma de Ayala

Martes 8

Itinerario	Hora	Entrevistas previstas	Responsable / Entrevistas Realizadas	Lugar
Visita a	09.00 a	<ul style="list-style-type: none"> • Emprende- 	<ul style="list-style-type: none"> • Eldi Flores 	Centros de

Itinerario	Hora	Entrevistas previstas	Responsable / Entrevistas Realizadas	Lugar
beneficiarios del proyecto	13:00	<ul style="list-style-type: none"> • doores usuarios del CE • 8 	<ul style="list-style-type: none"> • 3 	producción en Cusco, San Sebastián, Wanchaq, Santiago
Almuerzo	13:00			
Visita a beneficiarios del proyecto	15:00 a 16:30	<ul style="list-style-type: none"> • Emprendedores usuarios del CE • 8 	<ul style="list-style-type: none"> • Natalie Campana • 5 	Centros de producción en Cusco, San Sebastián, Wanchaq, Santiago
Reunión con personal de las municipalidades beneficiarias del proyecto	17:00 a 18.00	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionarios municipales de distritos de Santiago, San Jerónimo, San Salvador, Quiquijana y Saylla • 5 	<ul style="list-style-type: none"> • Eldi Flores, Natalie Campana y Nélida Huillcanina • 1 	Centro Guaman Poma de Ayala

Miércoles 9

Itinerario	Hora	Entrevistas Previstas	Responsable / Entrevistas realizadas	Lugar
Visita a beneficiarios del proyecto	09.00 a 18:00	<ul style="list-style-type: none"> • Emprendedores usuarios del CE • 9 	<ul style="list-style-type: none"> • Angel Paullo y Luis Concha • 7 	Centros de producción de Cusco, San Jerónimo, Saylla, Oropesa, Urcos y Quiquijana

Jueves 10

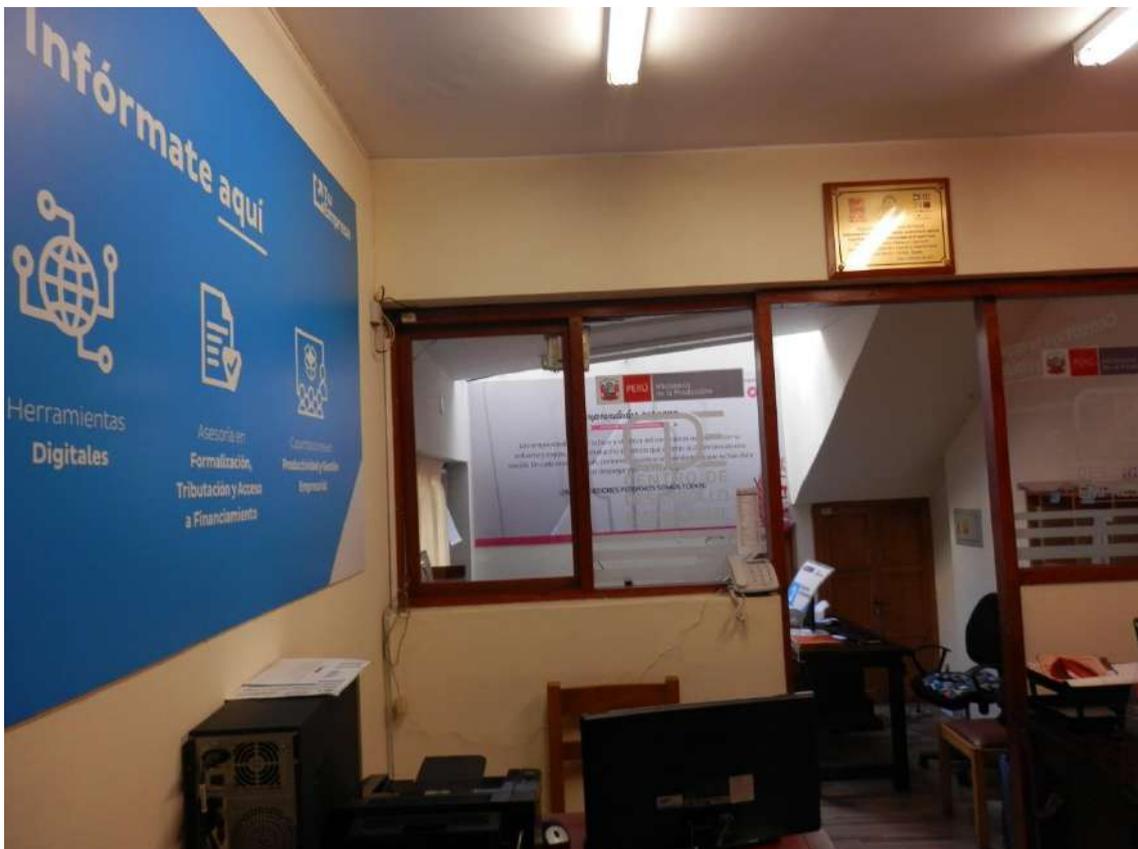
Itinerario	Hora	Entrevistas previstas	Responsable / Entrevistas realizadas	Lugar
Revisión documentaria	09:00 a 12:00	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo Técnico a cargo del proyecto • 3 	<ul style="list-style-type: none"> • Eldi Flores • 0 (No asistieron) 	Centro Guaman Poma de Ayala
Fuera de Programa	14:00 a 15:30	Reunión con Alcalde y Presidente de la Mancomunidad de Municipalidades del Valle Sur	<ul style="list-style-type: none"> • Angel Paullo • 3 	Municipalidad de San Jerónimo
Reunión de Cierre con personal del Centro Guaman Poma de Ayala	16:00 a 18:00	Reunión final con Dirección Ejecutivo y Equipo técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Angel Paullo • 7 	Centro Guaman Poma de Ayala

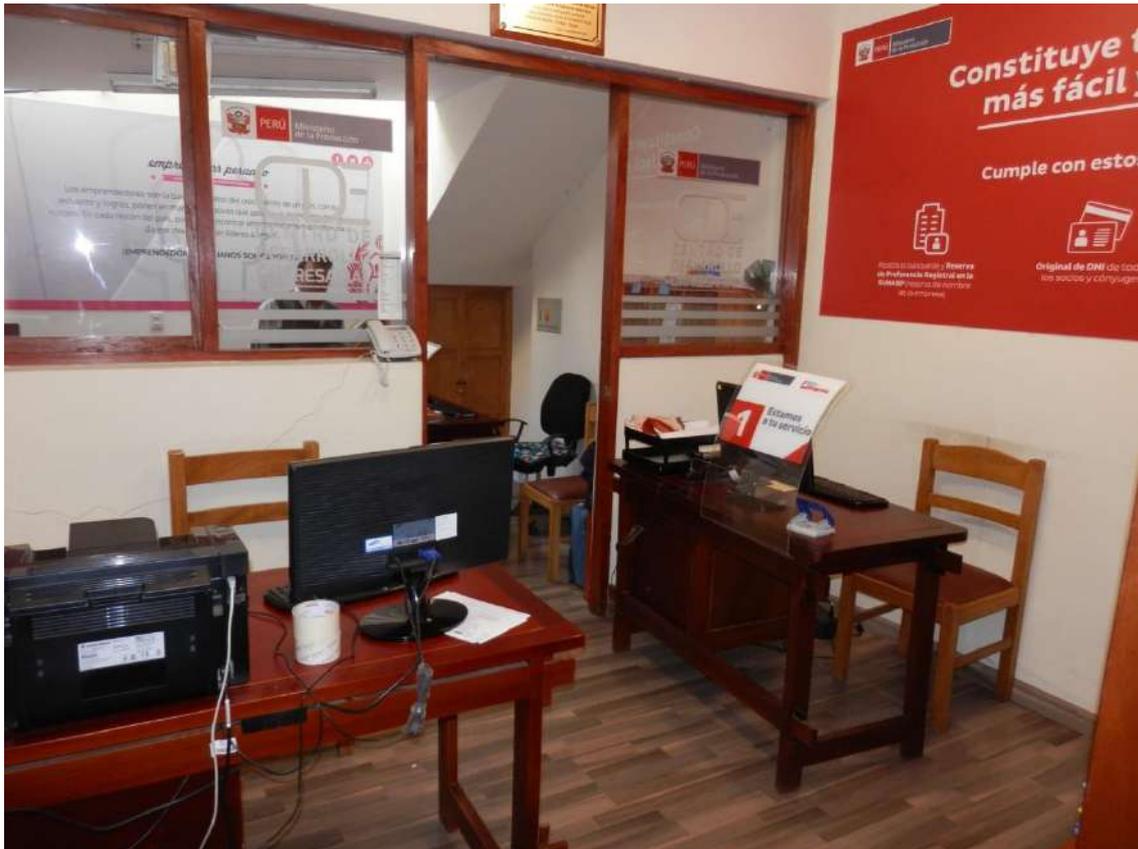
8.7. Dossier Fotográfico

CENTRO CUSCO EMPRENDE









EMPRENDEDORES INCUBADOS EN “CUSCO EMPRENDE”

















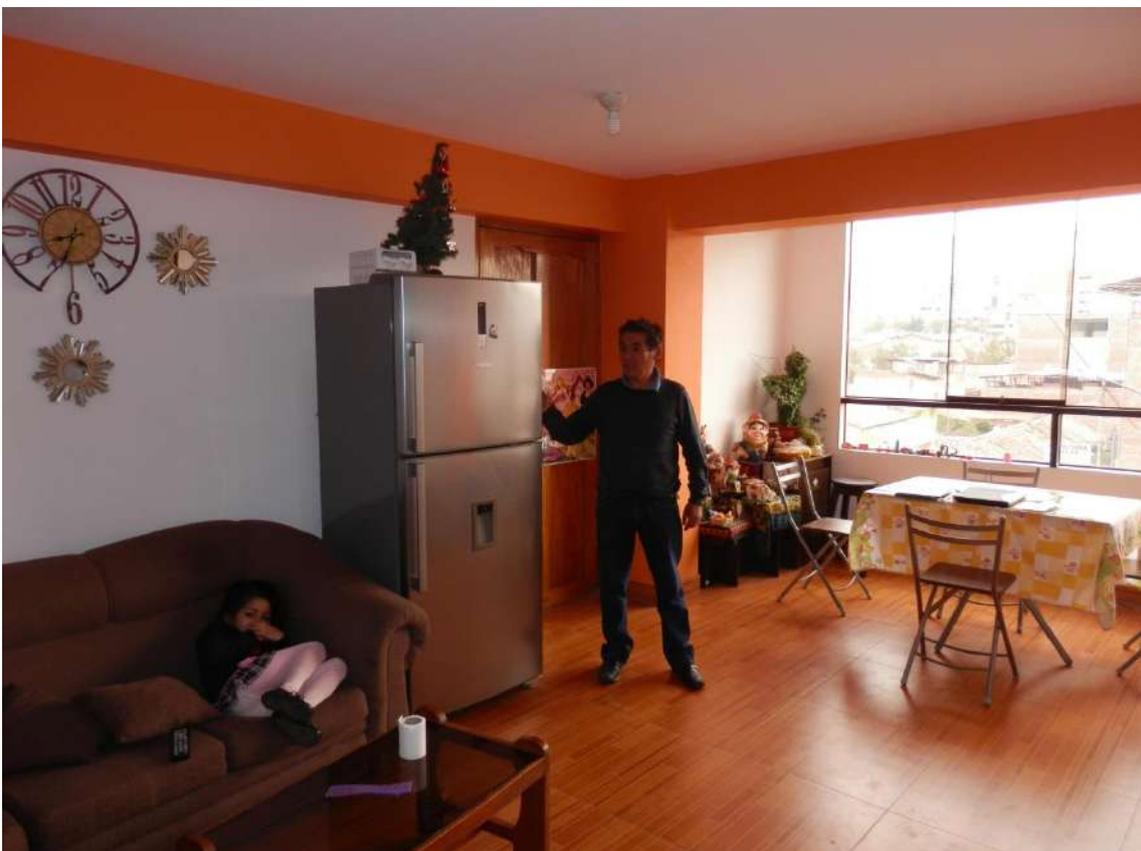












8.8. Expediente Técnico Individual de Empresario

PROYECTO: IMPLEMENTACIÓN DEL CENTRO DE INCUBACIÓN Y ACCELERACIÓN DE EMPRESAS "CUSCO EMPRENDE" PARA SECTORES EXCLUIDOS DE LA REGIÓN CUSCO.

EXPEDIENTE: EMPRESARIO

1.- DATOS GENERALES

NOMBRE DEL EMPRESARIO: FRANCISCA ZAPATE KATANI

SECTOR DEL NEGOCIO: AGRICOLA

NOMBRE DEL NEGOCIO: MORTAJILLAS ORGANICAS Y PLANTAS MEDICINALES

DIRECCION DEL NEGOCIO: AV. S. PRYAPATA - San Jerónimo (16) con el la Tor

Nº DE TELEFONO/ CELULAR: 984205616

2.- DOCUMENTOS

- Foto de presentación
- Fotocopia de DNI
- Ficha socio familiar
- Despliegue del negocio
- Acuerdo de confidencialidad
- Planes de negocio/breve descripción del negocio
- Acta de constitución
- Foto de calificación de servicios recibidos

3.- ASesorIAS Y TALLERES

• Fotos de Asesoría (Productivo - Empresarial)

Secciónes técnicas productivas: N° de Asesorías:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Asesorías en gestión empresarial: N° de Asesorías:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Charla de motivación e información

Talleres de Capacitación en gestión empresarial Recibidos

Charla 1	Módulo 1 (I)	Módulo 2 (II)	Módulo 3 (III)	Módulo 4 (IV)	Módulo 5 (V)	Módulo 6 (VI)
Motivación e información	Gestión Tributaria	Control de Producción	Marketing y Participación comunitaria	Plan de negocio / Plan de Mejora	Estrategia Financiera	Técnicas de venta y Atención al Cliente
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Programa de capacitación en capacitación en línea recibidos

Curso 1	Curso 2	Curso 3	Curso 4	Curso 5	Curso 6
Plan de vida	Autoestima	Técnicas de venta subvención	Uso de redes	Resolución de conflictos	Módulo de planeación y ODM
<input checked="" type="checkbox"/>					

4.- CONCURSO Y CAPITAL SEMILLA

• Capital semilla: Si No Monto asignado: 2000,00

• Acta de entrega de dinero



PROYECTO: IMPLEMENTACION DEL CENTRO DE INCUBACION Y ACELERACION DE EMPRESAS "CUSCO EMPRENDE" PARA SECTORES EXCLUIDOS DE LA ZONA CUSCO

FICHA DE INSCRIPCIÓN

1. INFORMACIÓN PERSONAL	
Nombres: <u>Francisco Santos</u> Apellidos: <u>Trujillo Vasquez</u> Género: Femenino <input checked="" type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Lugar de Nacimiento: <u>San Jerónimo</u> Fecha de nacimiento: <u>23-12-1970</u> Edad: <u>47</u> D.N.I.: <u>23593223</u> Estado Civil: <input type="checkbox"/> Soltero(a) <input checked="" type="checkbox"/> Casado(a) <input type="checkbox"/> Conviviente Dirección de domicilio actual: <u>provincia de arequipa</u> Distrito: <u>San Jerónimo</u> Provincia: <u>arequipa</u> Región: <u>Cuzco</u> Teléfono Fijo: <u>935947266</u> Celular: <u>984205616</u> Correo Electrónico: _____	
2. NIVEL ACADÉMICO	
Universidad/Instituto/Academia/otro donde estudio: _____ <input type="checkbox"/> Titulado <input type="checkbox"/> Actualmente estudiando <input checked="" type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Egresado <input type="checkbox"/> Trunca - Incompleto <input type="checkbox"/> Otro/cual _____ Profesión / Oficio / Ocupación: <u>Responsable de negocio</u>	
3. INFORMACION DE SU OCUPACIÓN ACTUAL	
¿Actualmente se encuentra? <input checked="" type="checkbox"/> Trabajando <input type="checkbox"/> Estudiando <input type="checkbox"/> Trabajando y estudiando ¿Si actualmente está trabajando, en qué tipo de empresa? Privada <input type="checkbox"/> Pública <input type="checkbox"/> Propia <input type="checkbox"/> Familiar <input checked="" type="checkbox"/> Especifique _____ ¿Cuál es su labor? <u>Responsable del negocio</u>	
4. OTRO	
Alguna vez recibió capacitación en Planes de Negocio: <input checked="" type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No Nombre de la institución que lo capacitó: <u>Universidad de Arequipa</u>	
Porque medio se enteró del proyecto / evento: Radio <input checked="" type="checkbox"/> Tv <input type="checkbox"/> Afiches <input checked="" type="checkbox"/> Volantes <input checked="" type="checkbox"/> Internet <input type="checkbox"/> Amigo/familiar <input checked="" type="checkbox"/> Otro medio especifique: <u>Humoristas</u>	

04 Mes agosto Año 2017





PROYECTO: IMPLEMENTACION DEL CENTRO DE INCUBACION Y ACCELERACION DE EMPRESAS: "CLUSO EMPRENDE" PARA SECTORES EXCLUIDOS DE LA REGION CUSCO.

ENCUESTA SOCIOECONOMICA

DIA	MES	AÑO
17	07	17

DATOS GENERALES EMPRENDEDOR

1. Nombre /actividad de la MIPYME:	Hortícolas orgánicas y plantas aromáticas		
2. Nombre del representante legal:	Francisca Zúrate Navarro		
3. DNI:	23899274	4. EDAD:	47
5. Dirección del negocio:	Asoc. Patajota con Jirónanos		
6. Número de teléfono fijo o celulares:	984205616 - 935947561		
7. Email:	-		
8. PÁGINA WEB:	-		
9. Sector económico del negocio: marque con (X)	*Artesanía () *Agrícola (X) *Pecuaria () *Gastronomía () *Servicios () *Transformación () *Otros específicar:		
10. Fecha de inicio de operaciones del negocio:	Días: 2 mes: 5 año: 2015	11. Cuenta con RUC: marque con (X)	SI () NO (X)
12. Realizan prácticas ambientales:	SI (X) NO ()	*Si la respuesta es afirmativa (SI), indicar la práctica realizada:	
13. Cuenta con licencia de funcionamiento: marque con (X)	SI () NO (X)	14. Cuenta con carnet o registro sanitario: marque con (X)	SI (X) NO ()
15. Trabaja con alguna identidad financiera: marque con (X):	SI () NO (X)	16. Si la respuesta es afirmativa (SI) con que entidad financiera:	
17. Tipo de MIPYME (clientes): marque con (X) el rubro al que pertenece el negocio: 1. Emprendedor con idea de negocio () 2. Emprendedor con negocio en marcha (X) 3. Micro empresa () 4. Pequeña empresa (X) 5. Mediana empresa () 6. Asociaciones y cooperativas () 7. Gran Empresa ()			

Asesor: Para el criterio de calificación del rubro tomar en cuenta los siguientes tipos de MIPYME

1	2	3	4	5	6	7
Emprendedor con idea de negocio.	Emprendedor con negocio en marcha.	Micro empresa.	Pequeña empresa.	Mediana Empresa.	Asociaciones y cooperativas.	Gran Empresa.
Perfil de proyecto	Funcionamiento menor a 2 años.	Funcionamiento mayor a 2 años. Trabajadores menores a 10. Tipo A Ventas menores a 50 UIT. Activos menores a 70,000 soles. Tipo B Ventas menores a 150 UIT. Activos menores a 126,000 soles.	Ventas Mayores a 150 UIT y menores a 1700 UIT. Trabajadores mayores a 10 y menores a 100. Activos mayores a 126,000 soles.	Ventas mayores a 700 y menores a 2100 UIT. Trabajadores mayores a 100.	Ventas mayores a 1700 UIT Organizaciones mayores a 20.	Ventas mayores a 2700 UIT.



PROYECTO: IMPLEMENTACIÓN DEL CENTRO DE INCUBACIÓN Y ACCELERACIÓN DE EMPRESAS "CUSCO EMPRENDE" PARA SECTORES EXCLUIDOS DE LA REGIÓN CUSCO.

DATOS GENERALES NEGOCIO

A. PRODUCTOS OFRECIDOS Y MERCADO OBJETIVO

18. Descripción productos:

Detalle del Producto	Cantidad producida	Cantidad vendida	Precio Unitario	*Lugar de venta	**Frecuencia de venta	Principales clientes	Principales proveedores
lechuga	4500	cantidad	1.00	Perú	3 meses	acompañados y consim. CUYOS	
cilantro	450	atados	1.00	"	"		
cebollachina	120	atados	1.50	"	"		
plantas aromáticas	100	atados	1.00	"	"		

*Lugar de venta: 1. Ferias 2. Centro de producción 3. Mercados locales. 4. Mercados Regionales. 5. Otros: 1. Local

**Frecuencia de ventas: 1. Diario. 2. Semanal. 3. Quincenal. 4. Mensual. 5. Anual. 6. Otros: 3 meses y Semanal

19. Variación de ventas por meses en soles:

Variación/Mes	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Sub Total \$/.
Mayores ventas.	X	X				X	X	X	X	X	X	X	2.000
Regulares ventas.			X	X	X								1.100
Bajas ventas.													200
Total \$/.	X	X											3300

20. Experiencia previa con servicios empresariales.

Recibió alguna vez talleres de capacitación o asistencia técnica de instituciones públicas o privadas, marque con un (X):

*NO () *SI (X)

Si es afirmativo (si) en qué temas

Item	Año	Servicio recibido	Entidad
	2015	Enfermedades que afectan al papa en el municipio de Tarma	Municipalidad de Tarma

Servicio recibido (*Talleres de capacitación - **Asistencia técnica - *** otros especificar)

GENERACIÓN DE EMPLEO:

21. Número de personas que trabajan en el negocio.

Item	Puesto y/o actividad del trabajador	*Genero	**Perceben Remuneración	***Horas dedicadas a la actividad	****Grado de Parentesco
	mi casa	F		5.0 hrs. a la semana	
	chacra			3.0 hrs.	Familiares
	Total			8.0	

*Genero: 1. masculino, 2. femenino. ** Perceben Remuneración: 1: Si, 2: No. *** Horas por día, horas por semana, horas por mes. **** Padres, Hijos, Abuelos, Nietos, otros, ninguno.



PROYECTO: IMPLEMENTACION DEL CENTRO DE INCUBACION Y ACCELERACION DE EMPRESAS "CUSCO EMPRENDE" PARA SECTORES EXCLUIDOS DE LA REGION CUSCO.

INFRAESTRUCTURA, EQUIPAMIENTO Y MATERIA PRIMA.

22. Cuenta con capacidad instalada productiva (capital de trabajo).

Capacidad Instalada	Detalle	Cantidad	Condición de propiedad		Valor referencial de mercado S/.	Condición actual
			Propio	Alquilado		
Infraestructura.	Charca	1300 m ²	X			
	empedrado	1	X		15000000	B
Mquinaria, equipos herramientas.	Conchetas	1	X		180	R
	Tractor quince yator	1	X		150	R
	Tractor Newa	1	X		600	R
	Tractor	2	X		60000	B
Muebles Escaros.						
Materia Prima e insumos.	Sillas de bodega	1	X		30.00	B
	Sillas de aluminio	1	X		30.00	B
	Debanaga	1	X		150.00	B
	Caballo chico	1	X		80.00	B
	Debanaga mayor	1	X		80.00	B

Condición actual *bueno, **regular, ***malo

VIVIENDA:

23. Actualmente vive con:

Sus padres: Si No Algún Familiar: Si No Solo: Si No Cónyuge: Si No

24. Cuántas personas viven en la casa: 5

25. La vivienda que ocupa es:

Alquilada Propia Anticresis



PROYECTO: IMPLEMENTACIÓN DEL CENTRO DE INCUBACIÓN Y ACCELERACIÓN DE EMPRESAS "CUSCO EMPRENDE" PARA SECTORES EXCLUIDOS DE LA REGIÓN CUSCO.

26. Que material predomina en la casa:

Adobe	<input checked="" type="checkbox"/>
Materia noble	
Madera	
Piedra y barro	
Otro (Especifique):	

27. Tipo de vivienda:

Casa	<input checked="" type="checkbox"/>
Departamento	
Cuarto(s)	
Otros (especifique)	

28. Uso de vivienda: ¿La vivienda es usada para el negocio?

Si No

¿Qué porcentaje de la vivienda? 30%

29. ¿Con que servicios cuenta su vivienda?

Servicios	Si	No
Agua Potable	<input checked="" type="checkbox"/>	
Fluido Eléctrico	<input checked="" type="checkbox"/>	
Teléfono Fijo/Celular	<input checked="" type="checkbox"/>	
TV por Cable	<input checked="" type="checkbox"/>	
Internet	<input checked="" type="checkbox"/>	

30. ¿Con dinero del negocio ha hecho alguna mejora en la casa?

Si No

¿Cuál?

Incremento de habitaciones y un baño habilitado

CONSUMO PERSONAL

31. ¿Con qué presupuesto cuenta usted para sus gastos personales en transporte? pequeño

32. Qué porcentaje de su dinero utiliza en:

Gastos	%
Alimentación	10%
Vestido	5%
Educación	
Salud	20%
Otros (especifique)	

ECONOMÍA DE LOS CUIDADOS Y APOYO FAMILIAR

33. ¿Recibe apoyo de su familia para el negocio?

Si No

Si recibe apoyo como lo valora en la escala del 1 al 3

Valoración	1	2	3
1. Cómo valora el apoyo que recibe de su esposa(a)?	<input checked="" type="checkbox"/>		
2. Cómo valora el apoyo que recibe de su hijo (a)?	<input checked="" type="checkbox"/>		
3. Cómo valora el apoyo que recibe de sus papas?			
4. Como valora el apoyo que recibe de su toda la familia?	<input checked="" type="checkbox"/>		

1 Bemo 2 Regular 3 Mala



PROYECTO: IMPLEMENTACIÓN DEL CENTRO DE INCUBACIÓN Y ACCELERACIÓN DE EMPRESAS "CUSCO EMPRENDS" PARA SECTORES EXCLUIDOS DE LA REGIÓN CUSCO.

34. ¿Por el apoyo que le da, le paga alguna remuneración? Sí: No:

35. Realiza prácticas ambientales

Sí: No:

Si la respuesta es afirmativa, indicar la práctica que realiza:

Prácticas	Marcar
Separa sus residuos sólidos	<input checked="" type="checkbox"/>
Elabora y usa los abonos orgánicos	<input checked="" type="checkbox"/>
Compra de madera autorizada	<input checked="" type="checkbox"/>
Otros (especificar)	
2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14.15.16.17.18.19.20.21.22.23.24.25.26.27.28.29.30.31.32.33.34.35.36.37.38.39.40.41.42.43.44.45.46.47.48.49.50.51.52.53.54.55.56.57.58.59.60.61.62.63.64.65.66.67.68.69.70.71.72.73.74.75.76.77.78.79.80.81.82.83.84.85.86.87.88.89.90.91.92.93.94.95.96.97.98.99.100.	
Ninguno	

DE LOS SERVICIOS RECIBIDOS DEL PROYECTO

36. Calificar los servicios que han brindado

Ítem	Nivel de Satisfacción		
	Buena	Regular	Mal
Gestión Empresarial			
Técnico productiva			
Plan de negocio			
Desarrollo personal			
Ventas y marketing			
Contabilidad y tributación			
Formalización			
Costos y educación financiera			
Ferías			
Mentoría			
Pasantías			

Observaciones: _____

Declaro que los datos proporcionados corresponden a la verdad.


FIRMA DE PARTICIPANTE



PROYECTO: IMPLEMENTACION DEL CENTRO DE INCUBACION Y ACCELERACION DE EMPRESAS "CUSCO EMPRENDE" PARA SECTORES EXCLUIDOS DE LA REGION CUSCO.

FICHA DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN BÁSICA

SEÑOR PRODUCTOR (A), LA INFORMACIÓN QUE USTED BRINDE SOLO TIENEN SENTIDO SI SE AJUSTA LO MAS POSIBLE A LO REAL, YA QUE SERVIRÁ PARA ESTABLECER DIRECTAMENTE CON USTED UN DIAGNOSTICO DE SU NEGOCIO. LA INFORMACIÓN SERA EN ESE SENTIDO DE CARÁCTER CONFIDENCIAL Y NO LA UTILIZAREMOS PARA OTROS FINES. SI USTED ESTA DE ACUERDO PARA PARTICIPAR VOLUNTARIAMENTE EN ESTE PROCESO DE DIAGNOSTICO, POR FAVOR FIRME A CONTINUACIÓN EN SEÑAL DE ACEPTACIÓN,

YO, Francisca Cuzco IDENTIFICADA(A) CON DNI 43893242

ACEPTO PARTICIPAR EN EL PROCESO DE DIAGNOSTICO DE MI NEGOCIO, PARA LO CUAL Y COMO PRIMER PASO FIRMO EN SEÑAL DE CONFORMIDAD Y BRINDO INFORMACIÓN.


FIRMA



PROYECTO: IMPLEMENTACIÓN DEL CENTRO DE INCUBACIÓN Y ACCELERACIÓN DE EMPRESAS "CUSCO EMPRENDE" PARA SECTORES EXCLUIDOS DE LA REGIÓN CUSCO.

CARTA DE COMPROMISO PERSONAL

Yo Francoisa Zivali Pascual, identificado con DNI N° 722193275 con domicilio en Plaza de Armas de Cusco mediante la presente me comprometo a participar activamente de todos los talleres, capacitaciones y actividades programadas en el marco del proyecto "IMPLEMENTACIÓN DEL CENTRO DE INCUBACIÓN Y ACCELERACIÓN DE EMPRESAS "CUSCO EMPRENDE" PARA SECTORES EXCLUIDOS DE LA REGIÓN CUSCO"

Así mismo me comprometo a poner todo el empeño para sacar adelante mi negocio, incrementar mis ventas y utilizar esos recursos en favor de mejorar la calidad de vida de mi familia.

Cusco, 07 de agosto del 2017.

Firma

MODELO DE NEGOCIO (CANVAS)

Francisco Zorote
Maamuni

Producción De Hortalizas Orgánicas
y Plantas Aromáticas

<p>8 SOCIO CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agricultores locales orgánicos de la Región Cusco y extranjero • Tiendas de Tecnología • Asesoramiento Técnico mediante la Universidad y Guamaní Páez de Ayala 	<p>7 ACTIVIDAD CLAVE</p> <p>→ Proceso Productivo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preparación de Tierra - Selección de semilla y Siembra - Cuidados de producción (riego, deshierbo, abonado, etc.) - Cosecha y selección de productos <p>→ Etapa de Venta</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selección y empaquetado de los hortalizas - Transporte y Venta 	<p>2 PROPUESTA DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producir Hortalizas Orgánicas frescas, saludables a un precio accesible. • Producir plantas aromáticas para infusiones (matas exóticas) naturales • Calidad con garantía cuya prima por característica es 100% orgánica 	<p>4 RELACION CON LOS CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta directa personalizada y directa • Brindar información del producto saludable • Servicios de degustación • Delivery • Modalidad de pago <ul style="list-style-type: none"> - al contado - crédito - combimóvil 	<p>1 SEGMENTO DE CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consumidores Directos e Indirectos • Tienda y Supermercados de venta de productos orgánicos • Restaurantes Turísticos 																																																														
<p>9 ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>Costes de producción por campaña</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>CANTIDAD</th> <th>COSTO UNITARIO</th> <th>SUB TOTAL</th> <th>S/</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="4">Costes Fijos:</td> </tr> <tr> <td>- Agua</td> <td>S/ 6.00</td> <td>S/ 6.00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>- Personal</td> <td>S/ 50.00 día</td> <td>5 días X 50.00</td> <td>250.00</td> </tr> <tr> <td colspan="4">Costes Variables:</td> </tr> <tr> <td>• Semilla</td> <td>S/ 70.00</td> <td>S/ 70.00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>• Abono orgánico</td> <td>S/ 30.00</td> <td>S/ 160.00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>• Almacigos</td> <td>S/ 30.00</td> <td>S/ 20.00</td> <td></td> </tr> <tr> <td>• Insumos para insecticidas</td> <td>S/ 20.00</td> <td>S/ 20.00</td> <td></td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td>TOTAL</td> <td>S/ 536.00</td> </tr> </tbody> </table>		CANTIDAD	COSTO UNITARIO	SUB TOTAL	S/	Costes Fijos:				- Agua	S/ 6.00	S/ 6.00		- Personal	S/ 50.00 día	5 días X 50.00	250.00	Costes Variables:				• Semilla	S/ 70.00	S/ 70.00		• Abono orgánico	S/ 30.00	S/ 160.00		• Almacigos	S/ 30.00	S/ 20.00		• Insumos para insecticidas	S/ 20.00	S/ 20.00				TOTAL	S/ 536.00	<p>5 FLUJO DE INGRESOS</p> <p>Fuentes de Ingreso por campaña 2 meses de forma Rotativa</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>PRODUCTO</th> <th>CANTIDAD</th> <th>PRECIO VENTAS</th> <th>SUB TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>• Lechuga (diversas variedades)</td> <td>4 200 unidades</td> <td>S/ 0.80</td> <td>S/ 3360.00</td> </tr> <tr> <td>• Cabello china</td> <td>500 unidades</td> <td>S/ 1.00</td> <td>S/ 500.00</td> </tr> <tr> <td>• Plantas Aromáticas</td> <td>200 unidades</td> <td>S/ 1.00</td> <td>S/ 200.00</td> </tr> <tr> <td colspan="3"></td> <td>TOTAL</td> </tr> <tr> <td colspan="3"></td> <td>S/ 4060.00</td> </tr> </tbody> </table>	PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO VENTAS	SUB TOTAL	• Lechuga (diversas variedades)	4 200 unidades	S/ 0.80	S/ 3360.00	• Cabello china	500 unidades	S/ 1.00	S/ 500.00	• Plantas Aromáticas	200 unidades	S/ 1.00	S/ 200.00				TOTAL				S/ 4060.00
CANTIDAD	COSTO UNITARIO	SUB TOTAL	S/																																																															
Costes Fijos:																																																																		
- Agua	S/ 6.00	S/ 6.00																																																																
- Personal	S/ 50.00 día	5 días X 50.00	250.00																																																															
Costes Variables:																																																																		
• Semilla	S/ 70.00	S/ 70.00																																																																
• Abono orgánico	S/ 30.00	S/ 160.00																																																																
• Almacigos	S/ 30.00	S/ 20.00																																																																
• Insumos para insecticidas	S/ 20.00	S/ 20.00																																																																
		TOTAL	S/ 536.00																																																															
PRODUCTO	CANTIDAD	PRECIO VENTAS	SUB TOTAL																																																															
• Lechuga (diversas variedades)	4 200 unidades	S/ 0.80	S/ 3360.00																																																															
• Cabello china	500 unidades	S/ 1.00	S/ 500.00																																																															
• Plantas Aromáticas	200 unidades	S/ 1.00	S/ 200.00																																																															
			TOTAL																																																															
			S/ 4060.00																																																															



CENTRO GUAMAN POMA
DE AYALA

PROGRAMA DE DESARROLLO
ECONÓMICO LOCAL

FICHA DE ASISTENCIA TÉCNICA

Nº 005669

Tipo de beneficiario: Municipalidad () Otros () Empresario <input checked="" type="checkbox"/>		Lugar de asesoramiento: <u>Pala Pala</u>	
Número de Asesorados por: Municipalidad () Otro(s) () Empresario <input checked="" type="checkbox"/>		N° Beneficiarios: Varones () Mujeres <input checked="" type="checkbox"/> TOTAL: <u>01</u>	
Nombre(s) de los Beneficiarios	Funcionario(a): _____ Otro(s): _____ Empresario(a): <u>Francisca Erika Tenorio</u>		
Fecha: <u>1/01/17</u>	Hora de inicio: _____	Hora de finalización: _____	
Tema(s) de la asesoría: T.A. Puntual () Proceso () <u>Asesoría y acompañamiento para la rendición de cuentas y verificación de ingresos en el negocio</u>		Material entregado: _____ _____ _____	
Compromiso(s) del Asesor		Compromiso(s) del Asesorado	
_____ _____ _____		<u>Construir mejorando el negocio</u> _____ _____	
Logros:		Dificultades:	
<u>Se han instalado los bienes adquiridos</u> _____ _____		_____ _____	
Próxima reunión: Fecha: ____/____/____		Hora: _____	Lugar: _____
Posibles tema(s) a tratar: _____ _____			

[Signature]

Asesor(a)

[Signature]

Asesorado(a)

Nombre del Proyecto:

Cusco Emprende



PROYECTO: "IMPLEMENTACIÓN DEL CENTRO DE INCUBACIÓN Y ACCELERACIÓN DE EMPRESAS "CUSCO EMPRENDE" PARA SECTORES EXCLUIDOS DE LA REGIÓN CUSCO"



ACTA DE ENTREGA DE CAPITAL SEMILLA

El Centro de Educación y Comunicación Guaman Poma de Ayala con RUC 20114542751 y con domicilio en Jr. Retiro 346, Barrio de Tahuantinsuyo; representado por el director ejecutivo Lucio Quiñones Jalisto, con DNI Nº 23919328. En el marco del proyecto: "Implementación del Centro de Incubación y Aceleración de Empresas "Cusco Emprende" para sectores excluidos de la región Cusco", ejecutado por el Centro Guaman Poma de Ayala, hace entrega del monto de:

S/ 100.00 (cien) con 00 / 100 nuevos soles), a Lucio Quiñones Jalisto con DNI Nº 23919328, y domiciliado en la calle/Av./comunidad San Antonio de Cuzco por ser ganador del Concurso de Modelos de Negocio realizado en el distrito de San Antonio de Cuzco el día 15 de Agosto del 2017, con el Modelo de Negocio denominado "Procesamiento de la leche de vaca para elaborar queso" asimismo, el ganador y el Centro tienen las siguientes obligaciones para el buen uso del capital semilla:

De las obligaciones del receptor:

1. El emprendedor ganador del capital semilla deberá hacer las cotizaciones respectivas para la compra de los bienes, herramientas y equipos.
2. Los equipos, herramientas adquiridas y/o compradas con el capital semilla será de uso exclusivo del negocio.
3. Los equipos, herramientas y bienes adquiridos con el capital semilla deben ser de primer uso (nuevo).
4. Los equipos, herramientas, bienes adquiridos, tiene que tener al menos tres cotizaciones.

De las obligaciones del Centro Guaman Poma de Ayala:

1. Transferir el monto ganado por el emprendedor.
2. Asesoría al emprendedor ganador para hacer eficiente y eficaz la ejecución del monto ganado.
3. Facilitar y dar la asesoría al emprendedor ganador a realizar las comprar.

En conformidad de lo expuesto firman las partes involucradas:

.....
Lucio Quiñones Jalisto
Director Ejecutivo
Centro Guaman Poma de Ayala

Lucio Quiñones Jalisto
Emprendedor(a)
Nombre Lucio Quiñones Jalisto
DNI 23919328



ACTA DE TRANSFERENCIA Y AFECTACIÓN DE BIENES

El Centro de Educación y Comunicación Guaman Poma de Ayala con RUC 20114542751 y con domicilio en Jr. Retiro 346, Barrio de Tahuantinsuyo, representado por el Director Ejecutivo Lucio Quiñones Jalisto, identificado con DNI N° 23919328. En el marco del proyecto "Implementación del Centro de Incubación y Aceleración de Empresas "Cusco Emprende" para sectores excluidos de la Región Cusco", financiado por la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional al Desarrollo a través de la Fundación Social Universal, hace entrega en calidad de transferencia, al ganador(a) Franzisco Zúñiga Muro identificado con DNI N° 23919328 con domicilio en Nicasio, Cuzco, Perú del Concurso Modelo de Negocio realizado en el distrito de Cuzco los siguientes bienes y/o equipos:

N°	Descripción	Periodo de Afectación (Años)	N° Comprobante	Cantidad	Unidad de Medida	Costo unitario	Costo total
1.	Refrigeradora Solo	3 años	1-9903	01	Unidad	295.00	295.00
2.	Almoha de 20 litros						
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							
9.							
10.							
TOTAL SI.						295.00	

En el caso de ser beneficiario para la mejora o acondicionamiento de infraestructura, declara ser titular del terreno donde se realizará dicha mejora o acondicionamiento. Asimismo se compromete a asumir la propiedad de los bienes transferidos y destinarlos al fin previsto en el objeto de la subvención por los plazos indicados en cada caso.

En conformidad de lo expuesto firman las partes involucradas en la ciudad del Cusco el día 31 de mayo del 2017


 Lucio Quiñones Jalisto
 Director Ejecutivo
 Centro Guaman Poma de Ayala


 Emprendedor(a)
 Nombre: Franzisco Zúñiga Muro
 DNI: 23919328



Huella dgtal

Elaborado por:



Luis F. Soltau S.