Evaluación Externa

“Desarrollo de habilidades productivas y mejora de la competitividad de las mujeres de escasos recursos de Cañete”

Elaborado por:

proexpansion

Contenido

Siglas y Acrónimos 6
Resumen Ejecutivo 7
Introducción 12
Metodología de la evaluación 13
Parte I: el proyecto 15
1.1 Descripción del proyecto 15
Las beneficiarias 18
Contexto del diseño del proyecto 19
1.2 Organización y gestión 19
Programa de Capacitación 21
Programa de Asesoría a microempresarias 21
Programa de asesoría en creación de empresas 22
Costos de participación en los programas y microcréditos 23
Parte II: la evaluación 25
2.1 Diseño 25
2.2 Evaluación de la organización y gestión del proyecto 30
2.3 Resultados según Marco Lógico 31
2.3.1 Pertinencia 31
2.3.2 Eficiencia 33
2.3.3 Eficacia 38
2.3.4 Impacto 50
2.3.5 Viabilidad 60
2.3.6 Coherencia 63
2.3.7 Apropiación 66
3. Conclusiones 67
4. Lecciones Aprendidas 68
5. Buenas Prácticas 69
6. Plan de Mejora 70
Fortalezas, debilidades y propuestas de mejora 72
Prioridades de mejora 77
Planificación de las Mejoras 78

Bibliografía 80
Anexos 83
Marco Lógico 83
Preguntas de evaluación 86
Diseño muestral de la encuesta 94
Cuestionario de encuesta 96

Índice de cuadros

Cuadro Nº 1	Costos de participación en los programas.	23
Cuadro Nº 2	El proceso de sensibilización de beneficiarias.	28
Cuadro Nº 3	Presupuesto ejecutado por entidad financiadora.	33
Cuadro Nº 4	Financiamiento según entidad involucrada.	34
Cuadro Nº 5	Presupuesto ejecutado por partida.	34
Cuadro Nº 6	Distribución del presupuesto y gasto asignado a personal.	35
Cuadro Nº 7	Distribución del presupuesto y gasto asignado a suministros.	35
Cuadro Nº 8	Productividad física.	36
Cuadro Nº 9	Productividad media.	36
Cuadro Nº 10	Impulso administrativo.	37
Cuadro Nº 11	Cumplimiento de ejecución de actividades.	37
Cuadro Nº 12	Indicador Costo efectividad.	38
Cuadro Nº 13	Niveles de ocupación y desocupación de las beneficiarias.	50
Cuadro Nº 14	Tipo de ocupación de las beneficiarias.	51

Índice de gráficos

Gráfico Nº 1	Actores involucrados en el proyecto.	16
Gráfico Nº 2	Organigrama de ejecución del proyecto.	20
Gráfico Nº 3	Responsabilidades por personal encargado.	20
Gráfico Nº 4	¿Cuánto le ha ayudado el programa para conseguir clientes?	43
Gráfico Nº 5	Distritos con mayor porcentaje de créditos no cancelados.	45
Gráfico Nº 6	¿Cuánto le ha ayudado el programa en su negocio o trabajo?	49
Gráfico Nº 7	¿Cómo considera su preparación para generar más ingresos, respecto a antes de participar en el programa?	49
Gráfico Nº 8	Programa de capacitación: ingresos netos mensuales promedio antes del proyecto y en la actualidad, según el empleo guarde relación con la capacitación (en soles).	52
Gráfico Nº 9	Programa de asesoría: ingresos netos mensuales promedio antes del proyecto y en la actualidad, según el empleo guarde relación con la capacitación (nuevos soles).	53
Gráfico Nº 10	Programa de creación de empresas: ingresos netos mensuales promedio antes del proyecto y en la actualidad, según el empleo guarde relación con la capacitación (nuevos soles).	53
Gráfico Nº 11	Ingresos netos mensuales promedio antes del proyecto y en la actualidad, según situación ocupacional de las beneficiarias (nuevos soles).	54
Gráfico Nº 12	Situaciones en que las beneficiarias toman decisiones, por sí mismas.	55
Gráfico Nº 13	Situaciones en que las beneficiarias consultan con su esposo/conviviente para tomar la decisión.	55
Gráfico Nº 14	Participación del esposo/conviviente en el hogar.	56

Gráfico Nº 15	Grado de satisfacción en diversos aspectos de la vida de las beneficiarias(1=totalmente insatisfecha, 5=totalmente satisfecha)	57
Gráfico Nº 16	Prioridades de las beneficiarias (1=no es importante, 4=muy importante)	59
Gráfico Nº 17	Percepción respecto a situación antes del proyecto.	60
Gráfico Nº 18	Esquema de viabilidad de los beneficios sobre las beneficiarias.	61
Gráfico Nº 19	Percepción de la situación de las beneficiarias dentro de 5 años.	62

Siglas y Acrónimos

AACID	Agencia Andaluza de Cooperación Internacional al Desarrollo.
AECI	Agencia Española de Cooperación Internacional.
CEFEM	Centro de Formación Empresarial para la Mujer.
ONG	Organización no gubernamental.
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
PROSIP	Promotora de Obras Sociales y de Instrucción Popular.
PACODE	Plan Andaluz de Cooperación para el Desarrollo
MyPE	Mediana y pequeña empresa.
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

Resumen Ejecutivo

El proyecto "Desarrollo de habilidades productivas y mejora de la competitividad de las mujeres de escasos recursos de Cañete" empezó en diciembre de 2008 y culminó en diciembre de 2010. El presente documento sintetiza los resultados de la evaluación final externa que se realizó entre los meses de agosto y septiembre de 2011 y combinó distintas fuentes de información y un proceso de retroalimentación con los actores involucrados.

El proceso o ejecución del proyecto evaluado estuvo a cargo del Centro de Formación Empresarial para la Mujer – CEFEM/Condoray, creado en 2004 pero que forma parte de PROSIP que tiene más de 45 años de experiencia contribuyendo a la mejora de la calidad de vida de los pobladores de escasos recursos en la zona de Cañete.

Condoray operó un proyecto que fue diseñado para formar capacidades en mujeres de escasos recursos, con el fin de que se conviertan en agentes de su propio desarrollo y contribuyan al alivio de la pobreza y al desarrollo sostenible de las comunidades de San Luis, San Vicente, Cerro Azul, Imperial y Nuevo imperial. Las acciones estuvieron encaminadas para romper el círculo vicioso de la pobreza a través de la mejora de la formación y servicios de desarrollo empresarial integrales, para que las mujeres inicien o participen en actividades económicas sostenibles.

El modelo de intervención asumió que si se crean capacidades, estas motivarán a que las mujeres convertidas en agentes de su propio desarrollo, superen su condición de pobreza, aunque en la práctica, tal como el propio sondeo de ACTUAR señalaba, esto requiere de otro conjunto de factores que muchas veces no son concomitantes al esfuerzo de capacitación.

CEFEM-Condoray ha mostrado un desempeño responsable y adecuado en el apoyo de los procesos de formación de los tres grupos definidos como objetivo: Capacitación, Asesoría y Creación de empresas.

En términos del cumplimiento del objetivo general del proyecto "Incrementar la formación y el nivel de autonomía de las mujeres de escasos recursos de Cañete para que sean agentes de su propio desarrollo y contribuyan al alivio de la pobreza y al desarrollo sostenible "los resultados muestran un alto cumplimiento del objetivo planteado y el 88% de las mujeres (90% previsto) se siente satisfecha o muy satisfecha consigo misma, sus logros, su entorno y su trabajo, y 47% considera que su situación personal, familiar y laboral ha mejorado respecto a antes de participar en el programa.

Respecto al cumplimiento del objetivo específico que fue "Desarrollar las habilidades empresariales en las mujeres de escasos recursos de Cañete a través de servicios de capacitación, asesoría especializada, créditos y apoyo a la comercialización para que inicien o participen en actividades económicas sostenibles", los resultados muestran un alto cumplimiento de las metas establecidas. El **80% de las mujeres** (95% previsto) que realizan alguna actividad productiva perciben que el proyecto les ha sido muy beneficioso. Por su parte, el **61% de las mujeres** que recibieron un servicio de desarrollo empresarial perciben que este les has sido muy útil para el desarrollo de su negocio

El indicador referido al programa de capacitación se cumplió en un **83%** (teniendo en cuenta el número global de mujeres capacitadas). El indicador referido al subprograma de gestión administrativa no se cumplió por completo. De las 458 mujeres que llevaron cursos de capacitación técnica (Panificación, Procesamiento de frutas y verduras, etc.), solo 83 (**18%** y no 50% de lo previsto) llevaron también cursos de gestión administrativa (Computación, Administración de pequeños negocios, Técnicas de venta, etc.).

Con relación al indicador de actividad productiva de las beneficiarias capacitadas, se tienen dos resultados. Si por actividad productiva se refieren a montar un negocio, como es el ánimo principal del proyecto, solo el 34% de las beneficiarias consiguió este objetivo. En cambio, si se considera la actividad productiva en un sentido amplio, incluyendo la inserción laboral dependiente e independiente, así como las ocupaciones eventuales y el trabajo ayudando a familiares sin pago monetario determinado, el 62% de las mujeres se dedica a alguna actividad de esta naturaleza. Mientras tanto, el 6% de las mujeres capacitadas se encuentra desempleada y el 32% restante se encuentra en estado de inactividad[1].

Respecto a la mejora de la competitividad y productividad de las microempresas dirigidas por mujeres, **el 100% de las mujeres** asesoradas que ya contaba con un negocio incrementó sus ingresos y el 50% de estas incrementó su ratio ingresos brutos/costos. Se llegó a asesorar a 184 mujeres de las 190 que estaban previstas, lo cual se debe a que algunas beneficiarias recibieron más de una asesoría.

El indicador sobre el alcance del programa de Creación de Empresas se cumplió en un 100%. Sin embargo, de las 60 mujeres que participaron en el programa de creación de empresas, solo 22 consiguieron iniciar sus negocios, lo cual representa el **37%** (50% previsto) de mujeres, según la base de datos de CEFEM/Condoray.

El **59% de las 172 participantes** en eventos de comercialización establecieron contactos con potenciales clientes con lo cual superaron la meta establecida en el marco lógico. Asimismo, las beneficiarias del proyecto participaron de 27 ferias de comercialización con lo que se cumplió con la meta al 108%. Sin embargo, es importante mencionar que en el marco lógico hizo falta un indicador que midiera el porcentaje de mujeres que participaron en algún evento de comercialización respecto del total de las beneficiarias en la medida que el total de participantes representa solo el 21% del total de estas.

El proyecto consideró como uno de sus objetivos facilitar el acceso de las beneficiarias al crédito y en la práctica este objetivo se cumplió pero orientado básicamente a permitir su participación en alguno de los programas del proyecto. Los créditos otorgados beneficiaron al **75% de las 817 beneficiarias** del proyecto, entre 2009 (49%) y 2010 (51%). Del total de beneficiarias, el 95% solicitó un solo crédito, el 4% dos y el resto llegó a pedir tres. El monto promedio por crédito fue de $ 42.94 que equivale al 61% menos de lo esperado ($110).

[1] Se define como desempleo a la situación de no contar con un empleo pero estar disponible para trabajar y estar buscando trabajo de forma activa. Mientras tanto, los inactivos son los que no cuentan con empleo; pero no tienen disponibilidad para trabajar o no están buscando empleo de manera activa.

Los esfuerzos por fortalecer las capacidades del equipo de Condoray consistieron en la asistencia de miembros clave del equipo a cursos de especialización, de modo que posteriormente estas personas pudieran realizar un efecto multiplicador de la experiencia adquirida.

Hay dos resultados no esperados que resulta importante destacar: La mejora de la empleabilidad y la pérdida del miedo a iniciar un proyecto productivo. Antes del proyecto, el 42% de estas mujeres se dedicaba a alguna actividad productiva. Hoy hay un 20% más de mujeres que tiene trabajo en la actualidad, aunque ciertamente no se puede establecer la relación directa entre el proyecto y esa mejora de condición de empleabilidad porque no necesariamente hay una relación entre la ocupación que tienen y la capacitación que recibieron. Los resultados de la encuesta realizada para la evaluación evidencian que actualmente un 70% de las mujeres que participaron en el programa de Creación, tienen un negocio, aunque este no necesariamente sea el mismo que concibieron como idea de negocio al ingresar al programa. Sin embargo, es destacable que las estrategias y conocimientos aprendidos en dicho programa hayan servido para el montaje de sus nuevos negocios.

La evaluación realizada no permite concluir que los beneficios del proyecto sobre las mujeres participantes se mantendrán para todas luego de que este haya concluido porque depende de diversos factores: que las beneficiarias continúen dedicándose a actividades productivas y que sean competitivas en ellas, que desarrollen su potencial emprendedor, que generen mayores ingresos y se muestren más empoderadas y con mayor autoestima. Sin embargo, es posible que esto sí suceda en algunos casos en los cuales las mujeres han interiorizado los aprendizajes y ello les permita tener éxito en sus negocios o empleos en general.

En términos de la articulación de los objetivos de la intervención con los instrumentos propuestos para lograrlos, el diseño del proyecto fue parcialmente coherente. Esta afirmación se sustenta en dos dimensiones de análisis. Lo primero que hay que mencionar es que el modelo de intervención no incluyó instrumentos para promover el escalamiento entre programas por el cual una beneficiaria pasaba de un programa a otro, ni una estrategia explícita integral para impulsar el acceso de las beneficiarias a los mercados. En segundo lugar, hay objetivos que resultaban demasiado ambiciosos con relación a la lógica de la intervención y sus indicadores tampoco estaban bien definidos.

El proceso de apropiación desde la perspectiva de CEFEM/Condoray fue exitoso, porque hizo suyo el proyecto y la metodología transferida por la ONG ACTUAR de Colombia y a lo largo de todo el proyecto realizó esfuerzos para fortalecer las capacidades del equipo para desarrollarlo apropiadamente. Sin embargo, este proceso no fue similar desde la perspectiva de otros actores locales como el Municipio. CONDORAY realizó esfuerzos para comprometerlo en el diseño, gestión y seguimiento de la intervención, pero no prosperaron.

En términos de desempeño, la productividad física promedio en los dos años de ejecución del proyecto fue de 2.3, lo que significa que por cada 1000 euros gastados, se atendieron casi a tres beneficiarias en alguno de los programas desarrollados. Desde el punto de vista de costo efectividad, el ratio obtenido es de 2.11 lo cual indica que por cada € 1000 presupuestados se logró incrementar los ingresos conjuntos percibidos por las beneficiarias de este grupo en € 2106.

Esto indica que el proyecto para el grupo de beneficiarias que se dedican a las actividades para las que fueron capacitadas o asesoradas fue altamente costo –efectivo.

Conclusiones

1. La capacidad institucional de CEFEM/Condoray permitió ejecutar de forma solvente las acciones necesarias para llegar a la población objetivo del proyecto: mujeres en situación de vulnerabilidad del Valle de Cañete.
2. El proyecto "Desarrollo de habilidades productivas y mejora de la competitividad de las mujeres de escasos recursos de Cañete" evidencia un nivel de cumplimiento razonable de los objetivos propuestos.
3. Se alcanzaron resultados muy importantes en el cumplimiento de los objetivos globales como lograr el empoderamiento de las mujeres que valoran la capacitación y desde la perspectiva de los ingresos, que se sientan que están mejor que antes, aunque no se cumplieron todos los indicadores del marco lógico al 100%.
4. El proyecto planteó un diseño original y creativo, que partía de la idea de que era posible que si se crean capacidades, estas motiven que las mujeres se sientan empoderadas para buscar su propio desarrollo personal y empresarial (más ingresos), a través de la creación de pequeños negocios o el fortalecimiento de los que ya tenían.
5. En el programa de asesoría, se presenta una oportunidad de mejora, en lo relacionado al perfil de profesionales que prestan la asistencia técnica. En ese aspecto, se plantea la sugerencia de combinar su trabajo con el de empresarios en actividad.
6. La evaluación de los resultados, desde la perspectiva de los distintos criterios de análisis: pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto, viabilidad, coherencia y apropiación, permite afirmar que se lograron la mayor parte de metas planteadas a nivel de pertinencia, eficacia e impacto, y en los otros indicadores se identificaron oportunidades de mejora.
7. Las metas que no se cumplieron, en algunos casos, están relacionadas con la falta de inclusión de instrumentos ad hoc para conseguir esos enfoques, insuficientes perfiles profesionales en el equipo con capacidades/ tiempo disponible para lograr esos objetivos, debilidades en la formulación de indicadores o porque el cumplimiento de actividades y productos sobrepasó la capacidad del equipo de procurar ciertos resultados. Uno de estos casos es el escalamiento entre programas, el acceso al mercado y la cultura de pago.
8. Los niveles alcanzados de avance en empoderamiento al interior del proyecto, evidencian efectos positivos en las mayores expectativas que tienen las mujeres de su vida familiar y productiva, y también del aporte que deben recibir de CEFEM, desde el punto de vista de consumidoras de servicios.

Lecciones Aprendidas

1. Uno de los principales aprendizajes que deja esta experiencia es que no necesariamente se produce una secuencia lógica entre capacitación y generación de ingresos, o capacitación y desarrollo de autonomía personal de las mujeres. Existen muchos aspectos que pueden limitar que se siga esa secuencia lógica: la falta de una segmentación de perfiles de emprendedoras, no contar con una estrategia para promover escalamiento entre programas o carecer de un plan claro para impulsar la comercialización como instrumento para la motivación de las emprendedoras a mantener su autonomía y promover su desarrollo.

2. La segmentación en el acceso a la capacitación, entendida como el proceso para seleccionar a las beneficiarias interesadas en participar en los tres programas en función a su aptitud e intención de desarrollar una actividad productiva, es clave para poder orientar mejor los esfuerzos en los otros programas y promover el escalamiento entre estos.

3. Los programas de asesoría y creación de empresas permitieron que el equipo de CEFEM pudiera conocer de cerca las debilidades propias de los pequeños emprendimientos, en su intento de crecer o de empezar a operar en el mercado. Estas debilidades son el punto de partida para el diseño de los programas de asesoría que hacia futuro tengan que desarrollar.

4. El programa de créditos para facilitar el acceso a los distintos programas del proyecto permitió reducir la brecha de acceso a capacitación en desarrollo empresarial y fue una oportunidad para que Condoray fortaleciera sus destrezas en la gestión de este tipo de programas. Asimismo, permitió tomar conciencia de la importancia de que para el otorgamiento de cierto tipo de créditos es mejor buscar la especialización.

5. La comercialización es una de las condiciones para generar impacto en las mujeres sobre lo que pueden hacer y sobre todo para que pierdan el temor de enfrentarse al mercado y de las capacidades que tienen para hacerlo.

6. El fortalecimiento de capacidades individuales de los miembros del equipo tiene sentido cuando hay un compromiso para favorecer el aprendizaje del resto de los miembros del equipo de forma razonablemente proporcional a la capacitación recibida.

7. La dimensión del proyecto ha permitido generar un conocimiento colectivo en Condoray y ha favorecido un aprendizaje institucional que puede ser capitalizado en futuras experiencias

Introducción

El proyecto "**Desarrollo de habilidades productivas y mejora de la competitividad de las mujeres de escasos recursos de Cañete"** inició su ejecución en diciembre del 2008 y culminó en diciembre del 2010 y estuvo orientado a generar capacidades productivas en mujeres de escasos recursos del valle de Cañete, fortalecer su autonomía y generar empoderamiento en su entorno social. Para ello, se desarrollaron tres programas orientados al cumplimiento de los resultados esperados del proyecto: Capacitación técnica, Asesoramiento y Creación de empresas.

Este documento sintetiza los resultados y conclusiones de la evaluación externa realizada a pedido de la Fundación Albihar. El trabajo de evaluación se llevó a cabo durante los meses de agosto y septiembre de 2011 y combinó diversas fuentes de información y un proceso de retroalimentación entre los miembros del equipo de evaluación.

El objetivo principal es evaluar el proyecto *"***Desarrollo de habilidades productivas y mejora de la competitividad de las mujeres de escasos recursos de Cañete"** especialmente midiendo el grado de consecución de los objetivos y resultados, así como el impacto en la población beneficiaria, los procedimientos utilizados en los distintos niveles y el rol desempeñado por las distintas instituciones participantes.

Las audiencias principales de la evaluación prevén distintos usos de sus resultados. Para el equipo Condoray, la evaluación ayudará a determinar áreas de trabajo por consolidar y capitalizar, así como componentes que promover o decisiones a tomar a futuro para proyectos similares por parte del solicitante así como por otros donantes. Para la Fundación Albihar, los resultados aportarán al análisis de la relevancia de los enfoques de este tipo de intervención y para la Junta de Andalucía, la evaluación permitirá rendir cuentas y reflexionar sobre la pertinencia de apoyar este tipo de intervenciones en el Perú.

Para propósitos de una lectura fluida, el presente informe cuenta con dos partes distribuidas de la siguiente manera:

- Parte I, donde se realiza una breve descripción del proyecto tal como fue diseñado y se describe la organización y gestión del mismo durante sus dos años de ejecución.
- Parte II, se centra en la evaluación del proyecto, considerando el diseño, organización y gestión usados para esta; y, se muestran también los resultados obtenidos a partir del análisis de indicadores del marco lógico en función de la información secundaria y los resultados de la encuesta realizada, siguiendo los criterios establecidos en la matriz de evaluación.
- Se incluyen también las conclusiones así como lecciones aprendidas, buenas prácticas, plan de mejora y los anexos.

Metodología de la evaluación

La evaluación se realizó a solicitud de Fundación Albihar y responde a preguntas relacionadas con criterios de evaluación aceptados por la Cooperación Española entre los cuales están la pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y viabilidad, así como los criterios secundarios de participación, coherencia y apropiación.

Adicionalmente, se toma como referencia el Plan Andaluz de Cooperación Internacional para el Desarrollo 2008-2011 (PACODE), que es el plan de cooperación internacional para el 2008-2011.

Para responder a las preguntas se construyó una matriz de evaluación en base a los Términos de Referencia y a la propuesta presentada. Esta matriz desglosó las preguntas de evaluación e identificó medios de verificación y métodos/herramientas. En base a la matriz, la evaluación empleó distintos métodos y fuentes de información en el afán de triangular las evidencias mediante fuentes primarias y secundarias.

Lo primero que se hizo fue una revisión documental, especialmente de los informes periódicos, los anexos que sustentaban los informes, el presupuesto, los instrumentos utilizados en algunos de los programas y otros documentos entregados por Condoray y la Fundación Albihar.

Es importante señalar que debido a la ausencia de líneas de base con sus respectivos indicadores – que permitieran medir el cambio o efecto producido en las beneficiarias como resultado de la intervención que hubiera permitido medir el impacto formalmente, lo que se hizo fue triangular diferentes fuentes de información con los resultados del estudio cuantitativo que se aplicó a 141 beneficiarias.

Adicionalmente, se sostuvo una interacción fluida y repetida con el equipo de Condoray, se realizó un estudio cuantitativo para medir los resultados de indicadores planteados en el marco lógico del proyecto, se realizaron entrevistas a profundidad presenciales a participantes de los distintos programas con el fin de analizar algunos casos y también se aplicaron entrevistas telefónicas a representantes de entidades que se habían interesado en el modelo que se usó en la intervención.

Matriz de evaluación

Esta herramienta fue elaborada en base al marco lógico del proyecto y tuvo como propósito ordenar el proceso de evaluación y facilitar la sistematización de la información disponible del proyecto en función a los objetivos de este, lo cual ayudaría a responder a cada pregunta considerada en la propuesta de evaluación. A partir de la elaboración de la matriz, se pudo continuar con el desarrollo de las siguientes fases de la evaluación.

Revisión de la información disponible del proyecto

Consideró la revisión de información facilitada por la coordinación del proyecto: bases de datos (beneficiarias, créditos, sensibilización), documentos del presupuesto del proyecto, informes de seguimiento y finales, documentos de formulación del proyecto y anexos, así como, otros documentos complementarios.

A partir de esta información, se pudieron obtener algunos indicadores cuantitativos con respecto al desempeño del proyecto que permitieron responder a algunas de las preguntas planteadas en la matriz de evaluación.

Levantamiento de información primaria/ Encuesta y entrevistas a profundidad

Esta etapa consistió en la aplicación de una encuesta a una muestra aleatoria de beneficiarias que participaron del proyecto, así como a la realización de entrevistas a parte del equipo ejecutor del proyecto y a las autoridades locales del Valle de Cañete.

La encuesta tuvo como objetivo obtener datos cuantitativos que permitan medir los resultados del proyecto desde el punto de vista del nivel de cumplimiento de los indicadores establecidos en el marco lógico. Ver ficha técnica en Anexo.

Parte I: el proyecto

1.1 Descripción del proyecto

El proyecto[2] "Desarrollo de habilidades productivas y mejora de la competitividad de las mujeres de escasos recursos de Cañete" tuvo como objetivo incrementar los niveles de formación y autonomía de mujeres en condiciones de pobreza de los distritos de San Luis, Cerro Azul, Imperial y Nuevo Imperial, con el fin de mejorar sus condiciones de vida y fomentar el desarrollo sostenible de sus comunidades. Tuvo una duración de 24 meses contados de Diciembre de 2008 a Diciembre de 2010.

El principal objetivo fue desarrollar habilidades técnicas y empresariales mediante los servicios de capacitación, asesoría a microempresas, asesoría para la creación de empresas, así como otras actividades y servicios (ferias, créditos, concursos) que les permitiesen a las beneficiarias ser agentes de su propio progreso y participar de una manera más competitiva en la economía de mercado.

El proyecto se realizó gracias a la cooperación conjunta de tres instituciones: La Agencia Andaluza de Cooperación Internacional al Desarrollo (AACID), la Fundación Albihar y la Promotora de Obras Sociales y de Instrucción Popular (PROSIP) a través de su ente Condoray.

- La Agencia Andaluza de Cooperación Internacional al Desarrollo (AACID), institución española orientada al apoyo de proyectos de desarrollo social, se encargó del financiamiento del proyecto por un monto de 270,460.5 €.
- La coordinación y ejecución estuvo a cargo tanto de La Fundación Albihar como del socio local PROSIP-Condoray. La Fundación Albihar, institución privada sin fines de lucro cuya misión es promover el desarrollo humano de grupos vulnerables a través de programas de apoyo social, se encargó específicamente de las actividades de seguimiento y monitoreo del proyecto, aportando un financiamiento de 18,516 €.
- La contraparte local PROSIP- Condoray fue la responsable de la ejecución del proyecto en la zona del valle de Cañete. PROSIP es una organización no gubernamental, sin fines de lucro, orientada a desarrollar iniciativas de desarrollo social en las provincias de Cañete y Yauyos a través de dos instituciones: Valle Grande y El Centro de Formación Profesional para la Mujer (Condoray).

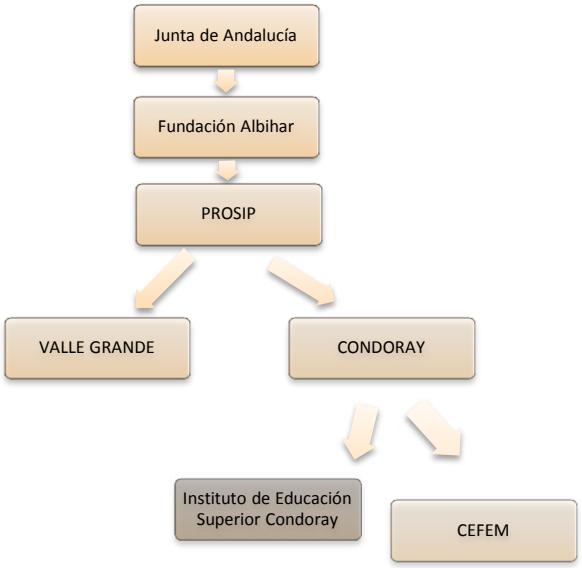
  Condoray es la institución que estuvo a cargo del desarrollo del proyecto, específicamente a través de su Centro de Formación Empresarial para la Mujer (CEFEM), un programa dirigido a mujeres emprendedoras de escasos recursos, a las cuales se les ofrece servicios de capacitación técnica, capacitación en gestión, asesoría empresarial, computación, asistencia a la creación de empresas, servicios financieros y apoyo a la comercialización. La contrapartida

[2] Información obtenida a partir del documento de formulación del proyecto así como del informe final de este.

de Condoray se estima en 59,357 € y consistió específicamente en equipos, instalaciones y personal.

El proyecto tuvo también el respaldo de autoridades locales, representantes de instituciones tales como: la Municipalidad Distrital de Nuevo Imperial- Cañete, la Municipalidad provincial de Cañete y Cáritas Cañete- Yauyos. Asimismo, se contó con el apoyo de mujeres líderes de las comunidades de la zona.

GRAFICO Nº1
ACTORES INVOLUCRADOS EN EL PROYECTO



Fuente: Documentación del proyecto

El proyecto incluyó las siguientes líneas sectoriales prioritarias:

Línea prioritaria 1: El respeto de los derechos humanos, la promoción de la igualdad de oportunidades, con especial atención a la integración social de la mujer y de los grupos de población más vulnerables (menores, indígenas y minorías).

Línea prioritaria 2: La formación y capacitación de los recursos humanos

Línea prioritaria 3: La 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 desfavorecidos.

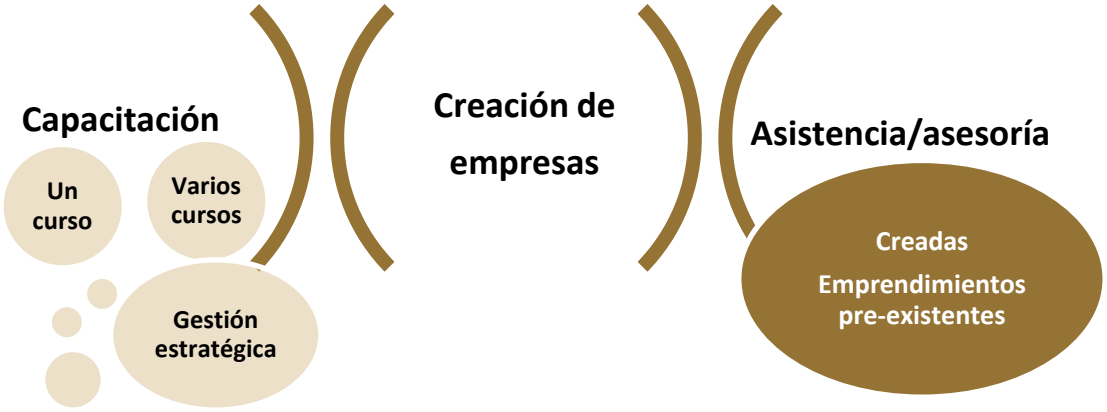
Línea prioritaria 1: El respeto de los derechos humanos, la promoción de la igualdad de oportunidades, con especial atención a la integración social de la mujer y de los grupos de población más vulnerables (menores, indígenas y minorías).

CEFEM se centró en la convocatoria a mujeres de escasos recursos de la zona para que participen de los tres grupos de trabajo: capacitación, asesoría-asistencia y creación de empresas, donde en se logró trabajar básicamente con mujeres en situación de pobreza y pobreza extrema.

Como parte del proceso de promoción de la participación de las mujeres, PROSIP implementó una Zona de Niños que operó como una guardería de los hijos de las mujeres que se capacitaron, habiendo recibido 651 niños en 2009 y 972 en 2010, lo que generó ingresos por S/.1623.

Línea prioritaria 2: La formación y capacitación de los recursos humanos.

Según la lógica de la intervención definida en el Informe final de enero de 2011, la idea del proyecto era que aquellas mujeres capacitadas a las que se les identifique un perfil emprendedor más definido y una idea de negocio clara, se les proporcione asistencia en creación de empresas y se les ayude a elaborar un plan de negocios que les permita evaluar la viabilidad técnica y económica del emprendimiento. Asimismo, que a las mujeres que ya tenían una microempresa en marcha reciban asesoría especializada en su lugar de trabajo donde elaboraren un plan de acción para poner en marcha medidas correctivas que les ayude a mejorar la gestión y niveles de productividad del negocio.



En esta misma línea prioritaria se incluye una de las lógicas de la intervención, aunque en este caso ligada al fortalecimiento institucional de PROSIP Condoray, a través de la capacitación del equipo del proyecto en cursos y pasantías a organizaciones que realicen buenas prácticas en servicios de desarrollo empresarial así como la renovación de algunos equipos necesarios para brindar la capacitación técnica, de gestión y computación.

Línea prioritaria 3: La 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 desfavorecidos.

Como parte de esta línea de trabajo, estuvo el impulso al desarrollo de las unidades económicas de las mujeres a través del otorgamiento de créditos tanto para capital de trabajo, activo fijo u otras necesidades de cara a la puesta en marcha o mejora del funcionamiento de la empresa.

Las beneficiarias

La población objetivo estuvo conformada por mujeres en situación de pobreza o extrema pobreza tanto de zonas urbanas como rurales, habitantes del valle de Cañete, específicamente de las provincias de San Luis, San Vicente, Cerro Azul, Imperial y Nuevo Imperial (cuenca del rio de Cañete). Las características específicas de la población objetivo en las zonas de tratamiento son las siguientes:[3]

- Mujeres jóvenes rurales o de zonas urbano marginales entre los 16 y 30 años con estudios secundarios culminados, muchas de ellas apoyan a sus padres y tienen planes de continuar sus estudios.
- Mujeres de la zona urbano marginal entre los 20 y 55 años, en su mayoría amas de casa con secundaria completa y un 30% con algún estudio superior.
- Mujeres adultas de las zonas rurales, amas de casa dependientes de los ingresos de sus esposos y que eventualmente aportan mediante la venta de productos caseros o animales de chacra.
- Mujeres microempresarias de la zona urbano y rural entre los 17 y 55 años, donde la mayoría de jóvenes cuenta con secundaria completa y las adultas solo con primaria completa.

La principal actividad de la zona es la agropecuaria, al respecto la participación de las mujeres (parte de la población objetivo) es reducida limitándose a la comercialización de productos agrícolas a baja escala en comparación con los hombres.

La población de mujeres microempresarias, debido a su limitada capacitación, tiene un manejo ineficiente de sus negocios lo cual repercute en los bajos márgenes de ganancia que obtienen y que solo permiten satisfacer sus necesidades básicas. Asimismo, cuentan con poco acceso al crédito, lo cual afecta sus posibilidades de implementar mejor sus negocios o que puedan impulsar nuevos emprendimientos.

Por otro lado, existen otras condiciones, planteadas en el diseño del proyecto, que afectan a la población objetivo como bajos niveles de autoestima, las posturas conformistas y asistencialistas, así como, la inequidad de género, las cuales se desean revertir a lo largo del desarrollo del proyecto.

En este sentido, el conocimiento de CEFEM/Condoray acerca de la situación de Valle así como su acercamiento con las mujeres de la zona permitió una mejor identificación de la población objetivo conociendo mejor sus problemas y necesidades. Esto explica que fueran las mismas mujeres quienes estuvieron interesadas y fomentaran la ejecución del proyecto por parte de Condoray, a través de sus aportes en los talleres de consulta a las posibles beneficiarias con el fin de conocer sus intereses.

Las consideraciones para la participación en el proyecto fueron: el ser mujer mayor de 16 años, encontrarse en situación de pobreza, manifestar deseo de capacitarse y desear iniciar o tener un negocio.

3 Formulación del proyecto "Desarrollo de habilidades productivas y mejora de la competitividad de las mujeres de escasos recursos *de Cañete"*, sección 4.5

Contexto del diseño del proyecto

El proyecto se concibió para que estuviera alineado con diversas iniciativas y políticas del gobierno que promueven el desarrollo de capacidades humanas, entre estas acciones se encuentran:

- El Plan Nacional de Superación de la Pobreza
- El Plan Nacional del Perú de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y hombres 2003-2010.
- Plan Estratégico de la Municipalidad Provincial de Cañete.

Asimismo, los objetivos y la estrategia del proyecto se establecieron en función a diagnósticos hechos en la zona por parte de Condoray. Estos estudios recogieron la problemática de la zona, en especial de las mujeres y sus necesidades e intereses. A partir de esto, se elaboró una matriz de planificación del proyecto adaptado a la realidad económica y social de las mujeres de Cañete.

El proyecto también consideró un análisis económico a partir del cual se concluyó su factibilidad y los beneficios a favor de la población objetivo.

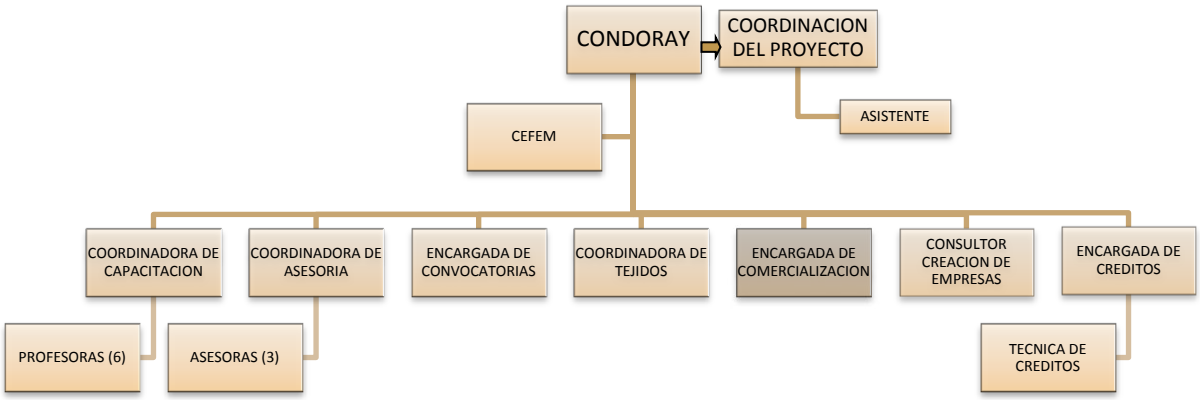
1.2 Organización y gestión

La gestión del proyecto estuvo a cargo de una unidad coordinadora conformada por una responsable del proyecto por parte de PROSIP/Condoray y una representante de la Fundación Albihar con el fin de coordinar, entre otros temas, la provisión de recursos.

La ejecución del proyecto estuvo cargo de PROSIP, a través de su institución Condoray, quien a su vez delegó a CEFEM la ejecución directa. El equipo del proyecto estuvo conformado por la coordinadora del proyecto, la coordinadora de la capacitación, la encargada de créditos y la encargada de la comercialización. Esta última fue la encargada de identificar los productos elaborados por las mujeres que posteriormente participarían en los eventos comerciales.

En términos de rendición de cuentas, PROSIP/Condoray fue la responsable de entregar información tanto a la Fundación Albihar como a la Junta de Andalucía, cada cuatro meses.

GRÁFICO Nº2
ORGANIGRAMA DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO[4]



Fuente: Documento de formulación del proyecto

GRÁFICO Nº3
RESPONSABILIDADES POR PERSONAL ENCARGADO[5]

COORDINADORA DEL PROYECTO	•Dirige, supervisa, controla la ejecución del proyecto.
COORDINADORA DEL CAPACITACION	•Planifica y coordina conjuntamente con las profesoras
ENCARGADA DE COMERCIALIZACION	•Evalua calidad de productos a ofrecer en los eventos.
ENCARGADA DE CONVOCATORIAS	•Encargada de promover la difusión de los cursos
COORDINADORA DE TEJIDOS	•Informa a encargada de comercialización sobre actividades a su cargo.
ENCARGADA DE CREDITOS	•Cobranzas y elaboración de informes.
CONSULTORA CREACION DE EMPRESAS	•Evaluación de idea de negocio, asesoría en plan de negocio y montaje de la empresa.

Fuente: Documentación de formulación del proyecto

[4] Según información del documento de formulación del proyecto. No se considera personal de guardería.
[5] Según información del documento de formulación del proyecto.

El proyecto brindó durante dos años (2009-2010) servicios de capacitación a través de tres programas: Capacitación, Asesoría a microempresas y Asesoría en creación de empresas.

Programa de Capacitación

El programa de capacitación consistió en una oferta de 88 cursos entre técnicos y de gestión empresarial. La programación de cada curso fue elaborada bajo la coordinación de los docentes, la responsable de capacitación y la coordinadora del proyecto.

Con el fin de difundir los cursos entre la población objetivo se realizaron, entre el 2009 y 2010, las siguientes actividades:

- Charlas informativas (11).
- Brigadas comerciales (143): visitas a potenciales beneficiarias
- Entrega de volantes
- Telemercadeo

Se dictaron 60 cursos técnicos correspondientes a 3 categorías: Panadería y pastelería, Frutas y verduras y Tejidos y artesanías. Los correspondientes a panadería y pastelería fueron 31, los de frutas y verduras fueron 19 y los de tejidos y artesanías fueron 10.

Las clases fueron principalmente prácticas y orientadas al trabajo en equipo. El objetivo era desarrollar habilidades específicas en las participantes, así como también, promover mejores prácticas en temas como manipulación de alimentos, tratamiento de agua y limpieza.

Asimismo, se dictaron 28 cursos de capacitación en gestión empresarial y computación, los cuales fueron también eminentemente prácticos y tuvieron como objetivo mejorar las capacidades administrativas de las microempresarias que deseaban mejorar sus negocios.

En el dictado de los cursos se consideró también temas de formación integral como: rol de la mujer, complementariedad hombre y mujer, autoestima, liderazgo, proyecto de vida, empresa familiar, cuidado del medio ambiente, participación en la vida política de la comunidad, entre otros, considerados en los lineamientos del proyecto.

Los cursos fueron dictados tanto por personal de Condoray, como por personal externo especializado y se llevaron a cabo en la sede principal de Condoray, así como, también en los locales del comité de damas de Condoray ubicados en Playa Hermosa, Roma y Santa Bárbara.

Se brindó también el servicio de guardería infantil a las participantes de los programas, facilitándoles el cuidado de sus hijos mientras recibían la capacitación. Se llegaron a recibir a 1,623 niños entre las edades de 2 a 10 años a lo largo del proyecto. Este servicio incluyó material didáctico y se contó con personal especializado en atender niños.

Programa de Asesoría a microempresarias

El programa de asesoría a microempresarias estuvo dirigido a mujeres que ya tuvieran un negocio y que quisieran introducir mejoras específicas en este. El programa consistió en una asistencia técnica personalizada y de acuerdo a las necesidades propias de cada negocio.

La difusión del programa se hizo a través de:

- Charlas informativas
- Miércoles empresariales
- Visitas a cada negocio

Al culminar la convocatoria, se realizó una selección de beneficiarias de acuerdo a una evaluación de su empresa y de la microempresaria. El servicio del programa consideró la elaboración de contratos con cada beneficiaria en donde se estipulaban las actividades a realizarse tanto por la asesora como por la microempresaria.

La asignación de cada asesora se hizo de acuerdo al perfil de esta y al tipo específico de negocio.

Cada asesoría cumplió con cuatro etapas:

- Diagnóstico de la microempresa: Se realizó a través de dos cuestionarios los cuales permitieron evaluar de manera integral a la empresa.
- Definición de mejoras a efectuar: Esto se realizó en función a los resultados obtenidos en el diagnóstico y a la coordinación entre la microempresaria y asesora.
- Ejecución plan de trabajo: La asesoría se realizó en cada negocio y la asesora jugó un rol de facilitadora mientras que la microempresaria desarrollaba su propio aprendizaje.
- Evaluación de resultados obtenidos: Esta última etapa se realizó después de seis meses de realizada la asesoría y consideró objetivos como formalización de la empresa, ventas mensuales, ventas por empleado y calidad del producto.

Es preciso indicar que no todas las mujeres del programa pasaron por estas etapas. Asimismo, algunas participaron más de una vez.

Programa de asesoría en creación de empresas

El programa de asesoría en creación de empresas estuvo orientado a mujeres con potencial emprendedor y dispuestas a iniciar un negocio. Se realizó un acompañamiento a las beneficiarias en las diversas etapas de formación de una empresa: idea de negocio, desarrollo del plan de negocio y seguimiento durante implementación. La metodología que se siguió fue la siguiente:

- Selección de la emprendedora.
- Desarrollo del pensamiento estratégico y evaluación de ideas de negocio.
- Elaboración del plan de negocios.
- Acompañamiento en el montaje de la microempresa.
- Seguimiento del plan de negocios.

La convocatoria de las beneficiarias se realizó a través de:

- Charlas informativas: dirigidas a beneficiarias de capacitación con alguna idea de negocio.
- Visitas domiciliarias y entrega de volantes.
- Concurso: “Mi idea de negocio hecha realidad”: Buscaba identificar potenciales emprendimientos. A partir de este concurso se seleccionaron a 13 beneficiarias.

La selección final de beneficiarias se hizo a partir de la aplicación de un test de emprendimiento, así como, de entrevistas personales y evaluación socioeconómica a cada beneficiaria.

Costos de participación en los programas y microcréditos

El costo de participación tanto en los cursos como en los programas de asesoría y creación fue cofinanciado por las beneficiarias, con la intención de no contribuir a la mentalidad asistencialista que predomina en la provincia. Los pagos por programa se fijaron en función a información acerca de su disposición a pagar. Los pagos fueron por los siguientes montos:

CUADRO Nº1
COSTOS DE PARTICIPACIÓN EN LOS PROGRAMAS

Programa	Costos por programa[6]
Curso de capacitación	S/. 65
Asesoría empresarial	Categorías: S/. 50 , S/150, S/300, S/.450, S/.780
Asesoría en creación de empresas	Categorías: S/. 125, S/. 250, S/.350, S/.450

Fuente: Entrevistas a equipo ejecutor del proyecto

En el caso de los cursos de capacitación el monto fue de S/. 65 por seis clases de 3.5 horas cada una. Los costos de los cursos de asesoría variaron en función de la complejidad de la asesoría así como también de la situación de cada negocio, existieron hasta cinco escalas de pago siendo la de S/. 50 la que fue tomada por el 81% de las beneficiarias del programa. Todas las escalas del programa de asesoría consideraron un servicio de 22 horas. En el caso del programa de creación existieron también tres categorías de pago, diferenciados según el número de servicios proporcionados (asesoría en el diseño de tarjetas, letrero, uniforme, fotomontaje, diseño de local, entre otros).

Asimismo, se implementó un sistema de créditos que no requerían aval (salvo en casos de capital de trabajo), con el fin de brindar facilidades de pago a las beneficiarias, principalmente a las que no tenían acceso al sistema financiero tradicional. Los créditos fueron en soles y se brindaron a través de Condoray, el cual contaba con un fondo rotativo de US$ 30,000 para este fin. Los fondos estuvieron consignados en una cuenta del Banco de Crédito del Perú de la cual se retiraba el dinero a medida que se otorgaban los créditos.

Se otorgaron tres tipos de créditos: créditos educativos, créditos de capital para creación de empresas y créditos para capital de trabajo y activo fijo.

Los créditos educativos se dieron a sola firma y sin aval a las beneficiarias de los programas de capacitación, creación o asesoría a una tasa de interés mensual fue de 3.03%. El pago en el caso de las beneficiarias de capacitación se tenía que hacer a lo largo de la duración del curso. Por otro lado, en el caso de las beneficiarias de asesoría y creación el pago se podía realizar hasta en un máximo de tres cuotas, una por mes.

Los créditos de capital de trabajo y activo fijo se otorgaron únicamente a las participantes de los programas de creación de empresas o asesoría empresarial que pudieran haber requerido capital para invertir en sus negocios. La tasa de interés mensual fijada para este tipo de proyectos fue de

[6] Información proporcionada por el equipo ejecutor del proyecto.

2.6% para las participantes del programa de asesoría y de 3.0% para las participantes de programa de creación de empresas. Este tipo de crédito, a diferencia de los créditos educativos, sí necesitaron aval y el trámite de solicitud fue más complejo ya que necesitaba la previa evaluación de la asesora en donde se indicaba la situación financiera del negocio (en el caso de haber llevado el programa de asesoría) o el grado de factibilidad de la nueva microempresa (en el caso de las beneficiarias de creación).

Otras actividades

El programa fomentó también iniciativas como las ferias comerciales. El objetivo de estas ferias fue la venta de productos elaborados por las beneficiarias, generar condiciones para su inserción en el mercado mediante el establecimiento de contactos comerciales, promover la mejora de calidad de sus productos al enfrentarse a las exigencias del mercado, así como promover actitudes que fortalecieran su autoestima y confianza.

También, se realizaron dos expo ferias, una en el 2009 y otra en el 2010, en las que participaron las beneficiarias del proyecto. En ambas, las beneficiarias, con un desempeño destacado, tuvieron la oportunidad de exponer sus experiencias en el programa. El objetivo fue el de sensibilizar y motivar a las beneficiarias del programa así como el de captar a nuevas beneficiarias. En la expo feria llevada a cabo en el 2009 se realizó el concurso "Microempresaria CEFEM 2009" el cual otorgó premios en efectivo a cinco beneficiarias del programa.

Otro servicio que el proyecto aportó a los beneficiarios fue el catálogo de microempresas, cuyo fin fue vincular a las microempresarias que contaban con mayor potencial con compradores institucionales, así como darse a conocer en el medio.

Parte II: la evaluación

2.1 Diseño

El proyecto "Desarrollo de habilidades productivas y mejora de la competitividad de las mujeres de escasos recursos de Cañete" fue diseñado con el fin de incrementar el nivel de formación y autonomía de las mujeres y sus familias para que sean agentes de su propio desarrollo y contribuyan al alivio de la pobreza y al desarrollo sostenible de las comunidades de San Luis, San Vicente, Cerro Azul, Imperial y Nuevo imperial.

El diseño del proyecto fue concebido partiendo de las capacidades actuales de la población objetivo con la que se pretendía trabajar, sus necesidades, intereses y expectativas manifestadas durante el trabajo diario con el socio local, además de las posibilidades reales de desarrollo socioeconómico de la zona.

Estas capacidades fueron identificadas en un "Encuentro entre mujeres líderes y sus autoridades locales" que fue organizado en 2007 por Condoray, donde reconocieron la necesidad e importancia de la participación de la mujer en la sociedad civil, viendo necesario su empoderamiento y crecimiento de autonomía. Adicionalmente, se recogió sus ideas con relación a las estrategias que debían emprender para superar la situación de pobreza y sus necesidades de formación para llevarlas a la práctica. Todas las mujeres indicaron que necesitaban formación para generar ingresos económicos y contribuir al sostenimiento de su hogar.

A partir de ello, se definieron cuatro enfoques que inspiraron la lógica de la intervención:

a) Desarrollar acciones integrales de capacitación técnica en los sectores de alimentos, artesanías y comercio al por menor. Esta capacitación incluyó temas de gestión empresarial e informática como soporte para una eficiente gestión de su negocio. A aquellas mujeres en las que se identificó un perfil emprendedor más definido y una idea de negocio clara, se les proporcionó asistencia en creación de empresas y se les ayudó a elaborar un plan de negocios que le permitiera evaluar la viabilidad técnica y económica de la microempresa. Las mujeres que ya tenían una microempresa en marcha recibieron asesoría especializada en su lugar de trabajo donde elaboraron un plan de acción para poner en marcha medidas correctivas que les ayudarán a mejorar la gestión y niveles de productividad del negocio.

b) Brindar apoyo a la comercialización dando a conocer a las microempresarias a sus clientes potenciales, proveedores y público en general.

c) Impulsar el desarrollo de sus unidades económicas a través del otorgamiento de créditos tanto para capital de trabajo, activo fijo u otras necesidades de cara a la puesta en marcha o mejora del funcionamiento de la empresa.

d) Fortalecimiento institucional de PROSIP Condoray, a través de la capacitación del equipo del proyecto así como la renovación de algunos equipos.

El haber identificado estos cuatro enfoques tuvo el gran valor de dar coherencia a los propósitos definidos inicialmente. Lo más importante es que estos enfoques hicieron explícita la intención de que se produjera un escalamiento al interior de los tres programas.

Estos enfoques fueron los que se instrumentaron en las distintas acciones que se realizaron en los dos años que duró el proyecto para cumplir con las metas del marco lógico.

Las mayores limitaciones que se observan en el diseño están en la formulación del marco lógico a nivel de objetivos, indicadores de desempeño y resultados, algunos de los cuales pecaron de ambiciosos, fueron insuficientes o se limitaron a plantear actividades e indicadores de productos, cuando técnicamente las actividades no tienen indicadores y lo ideal hubiera sido preocuparse por el fin y no solo por los medios.

Ejemplos:

Objetivos que superan alcances del proyecto: R2. Mejora la competitividad y productividad de las microempresas dirigidas por mujeres.

Como se sabe, los factores que determinan la baja productividad y competitividad de las MyPE son diversos y no todos iban a ser afectados por la intervención. Tampoco se implementó un monitoreo al inicio, a la mitad y al final que permitiera hacer seguimiento del cambio en variables claves como las ventas y los ingresos.

Dado que no había instrumentos específicos para medir el cumplimiento de este objetivo, se debió considerar como R 2:

- Mejora el aporte de las mujeres a los ingresos familiares. Se incrementan en XYZ % los ingresos de las microempresas dirigidas por mujeres.
- Se amplían los canales de comercialización que utilizan las mujeres. Se incrementa en XYZ% los canales de comercialización que utilizan las mujeres que lideran micro empresas.
- Mejora las capacidades de gestión de las mujeres que lideran microempresas. XYZ% de las mujeres saben usar Internet y envían y reciben información por correo electrónico.

Metas demasiado desagregadas: Plantear la distribución de la meta en capacitación, especificando el número de beneficiarias en cada categoría técnica. En este caso, bastaba establecer que se esperaba capacitar 750 mujeres.

Insuficientes instrumentos para promover escalamiento: Únicamente al interior del programa de capacitación, se estableció que el 50% de beneficiarias que habían recibido capacitación técnica en tres categorías, debían optar por tomar cursos de gestión empresarial y computación que era la cuarta categoría del programa. No se incluyeron acciones ni metas para el escalamiento entre programas, aunque quedaba implícito que era uno de los enfoques de la intervención, además de

haber sido así sugerido en el Sondeo realizado por Actuar[7] que figura como anexo de la propuesta del proyecto.

- Se puede considerar que el proceso de selección de participantes incluya un Test que permita identificar si la beneficiaria está interesada en acceder al programa para ocupar su tiempo, porque está indecisa respecto a sus condiciones para impulsar un emprendimiento o porque está segura de querer emprender un negocio.
- Se puede considerar que el programa de capacitación incluya actividades que permitan confrontar a las beneficiarias con la experiencia de participar en un mercado y en ese sentido recrear esos espacios para observar su desenvolvimiento individual o colectivo frente a determinadas situaciones.
- Se puede establecer incentivos para aquellas que reúnen las mayores condiciones para la innovación, desde su definición más amplia, de forma tal que encuentren la posibilidad de avanzar en ese proceso a lo largo del programa de asesoría, creación e incluso capacitación.

Insuficientes instrumentos para ayudar a las beneficiarias con la comercialización de sus productos. Pese a que esto fue una conclusión importante del sondeo de Actuar para determinar el éxito de una intervención en las zonas rurales. Solo se consideró un indicador de actividades en el caso de las ferias (eventos de comercialización).

Falta de instrumentos para promover la coordinación con instituciones de la zona y fuera de esta. El marco lógico no incluyó instrumentos relacionados con el objetivo de lograr la apropiación de los objetivos del proyecto de parte de autoridades locales. Por ejemplo. Indicador sobre la firma de un convenio, un número determinado de proyectos de desarrollo empresarial impulsados por los municipios que utilizan la metodología, entre otros.

Indicadores de actividades: 25 eventos de comercialización realizados o las actividades de capacitación del equipo técnico. Como se sabe las actividades técnicamente no tienen indicadores, sino únicamente se establece metas de gasto para estas. Las ferias son un medio para articular a las emprendedoras al mercado, el fin es el volumen de ventas (transacciones realizadas) o el número de nuevos clientes con pedidos concretos.

Lo ideal es que el indicador refleje el objetivo que se busca. En este caso, el objetivo es que las beneficiarias consigan participar del mercado y obtengan ingresos. Por ello, el indicador pudo haber sido.

- Volumen determinado de ingresos que se logra generar en conjunto o por beneficiaria en cada feria.
- Número de clientes que logran contactar cada participante.
- Número de beneficiarias que participan de los eventos de comercialización y logran al menos una transacción comercial.

[7] Informe de Levantamiento de Información Obtenida con motivo de la Visita de los Directivos de la entidad "ACTUAR" de Colombia a San Vicente – Cañete, febrero 2004, pp. 13.

Indicadores de producto que podrían haber estado expresados en competencias que se adquirirán o los resultados que se obtendrían con esas capacitaciones. Ejemplo: R6. Se fortalece la capacidad de Condoray, se capacita al equipo del proyecto, cuyo indicador fue que al finalizar el proyecto el equipo técnico se ha actualizado a través de al menos un programa de capacitación. En este caso lo ideal hubiera definir el resultado que se espera obtener de esa capacitación.

Ejemplo.

- Introducir una mejora en la gestión de riesgos del sistema de créditos.

Por otro lado, desde la perspectiva de la forma en que el diseño del proyecto se plasmó en acciones concretas de la intervención, se observa que se omitió establecer un cronograma de implementación del proyecto por fases, donde una de estas sea la sensibilización de las potenciales beneficiarias.

El cronograma inicial que se acompañó a la propuesta de proyecto, no planteó las actividades en función de fases y eso determinó que el proceso de sensibilización no tuviera una estrategia clara de implementación sino que estuviera dispersa a lo largo de toda la ejecución.

Si bien se consideraron algunos de sus componentes en el presupuesto como material publicitario o la partida de la encargada de convocatorias, esta no fue identificada como una etapa de la intervención que implica tiempo, recursos humanos y administrativos. No obstante ello, tuvo efectos importantes en el desarrollo del proyecto en la medida que cuando se compara la productividad de 2009 y 2010, esta resulta mayor en el segundo año de ejecución, cuando el proyecto ya capitalizaba los resultados del proceso de sensibilización del primer año.

Para darse una idea de la importancia que tuvo esta etapa para la intervención, se debe tener en cuenta el esfuerzo realizado para lograr seleccionar a las personas que participaron en cada uno de los programas. Como se observa en el siguiente cuadro, se tuvo que sensibilizar a 1700 personas para lograr identificar a las 626 que finalmente se inscribieron en el programa de capacitación técnica, lo que significa que solo 4 de cada 10 personas que recibieron charlas, un volante publicitario o que fue visitada, finalmente accedieron al programa de capacitación técnica.

Algo similar sucedió con los otros programas y evidencia no solo la importancia que tuvo esta fase sino que explica las diferencias en los resultados entre uno y otro año, si se tiene en cuenta que entre el 60% y 80% de este proceso fue realizado en 2009.

CUADRO Nº2
EL PROCESO DE SENSIBILIZACIÓN DE BENEFICIARIAS

Programa**	Personas sensibilizadas	Personas inscritas	% éxito
Capacitación	1700	626	37%
Asesoría	484	184	38%
Creación*	454	60	13%

Fuente: Informe final y Base de Sensibilización
*Se incluye a convocadas a concurso sobre Ideas de Negocio
** Se considera únicamente medios sobre los cuales hay información

Este tipo de omisiones generó una carga de trabajo adicional al proceso de implementación que conjuntamente con la necesidad de cumplir metas, aparentemente impidió que entre un año y otro se realizaran ajustes al modelo en función de los aprendizajes. Tampoco hubo tiempo de promover alianzas ni buscar hacer algún tipo de incidencia pública que permitiera difundir los alcances del proyecto.

La forma en que Condoray organizó el trabajo revela una división de tareas y responsabilidades que alcanza al CEFEM y al propio Condoray, que se apoyaron claramente en la experiencia de este último y su infraestructura instalada que permitió responder a los desafíos del proyecto con mayor celeridad y pertinencia.

El modelo de intervención, en lo que respecta al programa de asesoría, difiere de otros tipos de asistencia técnica que brindan otros proyectos porque parte de la premisa que "el servicio de consultoría" no es apreciado ni valorado por las beneficiarias y lo transforma en un modelo de capacitación personalizado y en el propio local del negocio. Esta forma de presentar un programa de asistencia técnica/consultoría, parte de la comprensión de la realidad de las beneficiarias para responder de la manera más idónea al desafío de que las beneficiarias aprendan a valorar este servicio de desarrollo empresarial, aun cuando ello implique presentarlo de una manera distinta.

En el caso de la capacitación técnica, no hubo una intención de segmentar a las beneficiarias pese a que esto fue parte de las conclusiones del sondeo de Actuar.

"…Es importante convocar a la mayor cantidad de mujeres posibles a fin de evaluar y clasificar a la población en función a sus destrezas, intereses, y posibilidades reales…".

La oferta fue general para todas las mujeres interesadas en obtener algún tipo de formación de la oferta que se ofrecía, siempre que se cumplieran algunos requisitos básicos. Este modelo de intervención impidió tener algún tipo de control sobre los efectos de esa capacitación para motivar a las beneficiarias a avanzar en el proceso de adquirir mayor autonomía económica y empoderamiento personal. Como resultado de ello, no se llegaron a cumplir las metas previstas para las mujeres que reciben capacitación en gestión empresarial y computación; y, menos aún que un porcentaje importante de estas opten por avanzar hacia los otros dos programas.

Finalmente, para el programa de creación de empresas, como no hubo una estrategia de escalamiento integral, lo que se hizo fue realizar charlas informativas a las beneficiarias de capacitación, visitas domiciliarias y promover el concurso "Mi idea de negocio hecha realidad" y a través de estas acciones se captó a las potenciales beneficiarias de este programa. Esto revela la importancia que se le dio al cumplimiento de los indicadores de producto, antes que a los resultados mismos.

2.2 Evaluación de la organización y gestión del proyecto

La delegación de la ejecución del proyecto a PROSIP- Condoray fue ventajosa por la experiencia que esta poseía trabajando en la zona con mujeres que fueron parte de la población objetivo del proyecto. Asimismo, la ejecución directa por parte de CEFEM facilitó el acceso a recursos locales como personal, equipos e infraestructura que permitieron la ejecución de las actividades programadas.

La conformación de una unidad ejecutora del proyecto fue pertinente porque permitió una mejor coordinación entre la Fundación Albihar y PROSIP-Condoray. Condoray cumplió con la entrega oportuna de cuatro informes de seguimiento a la Fundación Albihar.

La coordinación del proyecto estuvo a cargo de personal de Condoray, el cual cumplía con el perfil requerido y la experiencia en el manejo de este tipo de proyectos. La relación entre la coordinación general y el resto del equipo fue fluida y ágil para el manejo de cuentas y aprobación de actividades.

Programa de capacitación

El personal responsable del programa de capacitación contó con las competencias y experiencias requeridas en el trabajo con microempresarias y experiencia como educadoras o capacitadoras. Asimismo, se contaron con profesoras especializadas para temas específicos por curso, estas fueron en parte personal propio de la institución, lo cual pudo ser una ventaja al conocer las características propias de las beneficiarias. Las coordinaciones entre el equipo de capacitación se dieron de manera horizontal, lo que significa que las profesoras conjuntamente con la coordinadora de capacitación acordaban la metodología por curso.

Las actividades propias del programa como el dictado de cursos se realizaron con ligeros retrasos en el inicio tanto de los cursos técnicos como de los cursos de gestión, como se verá más adelante en el análisis de eficiencia. El retraso inicial se debió a que coincidió con el proceso de sensibilización.

Del total de beneficiarias del programa un 34% optó por llevar más de un curso, cifra que es significativa en cuanto a la aceptación del programa por parte de las beneficiarias. Por otro lado, no se promovió el escalamiento de las participantes hacia otros programas, salvo en el caso de creación para el cual se realizaron charlas de sensibilización dirigidas a las beneficiarias de capacitación.

Programa de asesoría

El personal responsable del programa de asesoría, conformado tanto por la coordinadora como por las asesoras, cumplió con los requerimientos profesionales solicitados; sin embargo, en el caso de las asesoras, si bien tuvieron especialidades en función a los problemas comunes de las microempresas, su experiencia con el manejo de empresas era más bien teórica.

Las actividades del programa de asesoría fueron realizadas durante los dos años de duración del proyecto de manera ininterrumpida según lo señala el informe final del proyecto.

La dinámica estándar a seguir por cada beneficiaria, conformada por cuatro etapas, fue coherente y cuidadosa en función a las necesidades de cada empresa en particular ya que se basó no solo en el análisis y criterio de la asesora, sino también en el uso de herramientas metodológicas de evaluación principalmente en la etapa de diagnóstico. No obstante ello, algunas beneficiarias manifestaron que los conocimientos brindados fueron en algunos casos básicos y en otros muy complejos, lo cual es propio de procesos donde las participantes ingresas con diferentes niveles de avance.

Programa de creación de empresas

El personal responsable del programa de asesoría fue idóneo al perfil solicitado para el puesto.

Las actividades programadas como las de selección y seguimiento abarcaron más tiempo (meses) de los previstos inicialmente mientras que las de asesoramiento en creación se iniciaron con un mes de retraso.

El proceso selección consideró un test de emprendimiento, entrevistas y evaluación socioeconómica.

Otras actividades

De los 938 microcréditos otorgados, el 21% no se llegaron a cancelar. Esta cifra es bastante alta y demuestra el alto riesgo que asumió Condoray al facilitar estos créditos así como su limitada capacidad para hacer seguimiento a los pagos al no estar dentro de la naturaleza propia de la institución el otorgamiento de los mismos.

Las ferias fueron un importante medio para promover la comercialización de los productos elaborados por las beneficiarias. Se realizaron 27 ferias, sin embargo, el número de participantes por cada una fue bastante reducido.

2.3 Resultados según Marco Lógico

2.3.1 Pertinencia

Los objetivos del proyecto fueron pertinentes respecto a las necesidades y problemas de las mujeres de Cañete. Esta afirmación se sustenta en que el diseño del proyecto fue soportado y avalado por insumos recogidos de interacciones con las potenciales beneficiarias. En todos los casos el denominador común de estos insumos fue la demanda por formación y habilidades que les permita generar ingresos y que esto contribuya a que se empoderen como personas, ciudadanas y responsables de sus familias. Entre los insumos que se usaron para identificar las necesidades estuvieron:

- Los resultados del “Encuentro entre mujeres líderes y sus autoridades locales” que fue organizado por Condoray en 2007 y donde una de las conclusiones fue la importancia de promover la participación de la mujer en la sociedad civil, su empoderamiento y crecimiento de autonomía.

- La conclusión de los talleres que promovió Condoray también en 2007 utilizando la metodología del "Empowerment Evaluation" para recoger las ideas de mujeres de zonas rurales con relación a las estrategias que se debían emprender para superar la situación de pobreza y sus necesidades de formación para llevarlas a la práctica: El 100% de las mujeres indicaron que necesitaban formación para generar ingresos económicos y contribuir al sostenimiento de su hogar.
- Las cartas de apoyo al trabajo de Condoray y a los objetivos del proyecto que fueron tomadas en cuenta en la presentación de la propuesta: Cáritas, Municipalidad de Nuevo Imperial, Municipalidad Provincial de Cañete, Sociedad de Beneficencia Pública de Cañete y varias promotoras rurales.
- Las conclusiones del Levantamiento de Información Obtenida con motivo de la Visita de los Directivos de la entidad "ACTUAR" de Colombia a San Vicente – Cañete.

Otro aspecto que permite afirmar que los objetivos del proyecto fueron pertinentes es que estos estuvieron alineados con las políticas de desarrollo nacional, regional y local, planteadas por el gobierno en sus distintos niveles.

Esto se sustenta con el respaldo de las autoridades locales a la iniciativa y con el alineamiento de los objetivos del proyecto con la política del gobierno peruano, recogidos en instrumentos como el Plan Nacional de Superación de la Pobreza y el Plan Nacional del Perú de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres 2003-2010. En ambos casos, se destaca la importancia de que las políticas de lucha y reducción de la pobreza sean integrales y promuevan el desarrollo de capacidades humanas y respeto de los derechos fundamentales.

A nivel local, la Municipalidad Provincial de Cañete no contaba con un instrumento actualizado cuando se realizó la propuesta, pero el último que data de 2005, señalaba como prioridad incluso el apoyo a los Programas de Condoray: Formación de promotoras rurales; capacitación de campesinas, capacitación técnica de jóvenes; programa Niño a Niño; Programas de emergencia social: Implementación de microempresas, huertos familiares, etc.

Finalmente, cuando se formuló el proyecto se tuvo en cuenta la complementariedad del esfuerzo con otras actuaciones de cooperación en la zona. En el caso particular de la cooperación Española-AECI, se sabe que las prioridades de actuación en el Perú tienen en cuenta la promoción del tejido económico y empresarial: apoyo a la micro y pequeña empresa en los sectores de la agricultura, silvicultura, artesanía y producción cultura, pesca, turismo y comercio; y, la promoción de la equidad de género a través de: promoción de una mayor representación y participación de las mujeres en todos los espacios sociales y políticos, y fortalecimiento de las políticas y mecanismos nacionales de igualdad de género.

Es importante tener en cuenta que en el momento del diseño del proyecto, la mayoría de los esfuerzos estaban orientados a la reconstrucción de las viviendas de los damnificados del terremoto de Agosto de 2007 como es el caso de las acciones de los gobiernos locales y el regional, el PNUD, Cáritas Cañete, así como PROSIP que obtuvo el financiamiento de instituciones como AACID y la fundación Limmat para ejecutar este tipo de proyectos.

No obstante ello, hay otras intervenciones de PROSIP con las cuales hubo una mayor complementariedad como el proyecto "*Desarrollo Sostenido con equidad de género en las comunidades campesinas de la cuenca del río Cañete, departamento de Lima, Perú*" financiado también por la Junta de Andalucía y que tuvo como finalidad contribuir a la mejora de la calidad de vida de las familias de la cuenca del río Cañete, Provincias de Yauyos y Cañete, mejorando sus capacidades para enfrentar la pobreza, el proyecto *"Desarrollo Integral de Mujeres en extrema pobreza de 5 comunidades de Cañete Perú"* financiado por la fundación Spark de Estados Unidos, entre otros.

2.3.2 Eficiencia

Presupuesto

El presupuesto ejecutado fue de 348,333.99 euros, cifra que no incluye los costes indirectos (FA), pero sí se consideran los intereses de la cuenta.

Este presupuesto fue financiado por tres entidades: la Junta de Andalucía, la Fundación Albihar y Condoray. En los dos años de ejecución, se ejecutó el 100% del total presupuestado.

CUADRO Nº 3
PRESUPUESTO EJECUTADO POR ENTIDAD FINANCIADORA

Entidad financiadora	%
Junta de Andalucía	77.6%
Fundación Albihar	5.3%
Condoray	17.0%
Total	100.0%

Fuente: Documentación del presupuesto proporcionada por el equipo ejecutor.

La Junta de Andalucía y Condoray asumieron el gasto en Personal local (57.2%) que es la partida de gasto más importante. Por otro lado, Condoray aportó el 100% del Fondo rotativo. Al respecto, es importante señalar que el presupuesto asignado al fondo rotativo correspondió al monto inicial destinado a los créditos a las beneficiarias.

Algo similar sucedió con los Equipos (23.8%), que es la segunda partida en importancia de gasto, que fue asumida de forma compartida entre la Junta de Andalucía y la Fundación Albihar.

CUADRO Nº 4
FINANCIAMIENTO DE ENTIDADES SEGÚN PARTIDA

Partida	Junta de Andalucía	Fundación Albihar	Condoray	Distribución del presupuesto total por partidas (%)
Equipos	23.8%	100.0%	0.0%	23.8%
Suministros	6.4%		0.0%	5.0%
Personal local	59.7%		63.9%	57.2%
Dietas y desplazamientos	1.9%		0.0%	1.5%
Funcionamiento	5.4%		0.0%	4.2%
Fondo rotativo	0.0%		36.1%	6.2%
Gastos de evaluación	2.8%		0.0%	2.2%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Documentación del presupuesto proporcionada por el equipo ejecutor.

Cuando se analiza el gasto ejecutado por partida, se encuentra que hubo un mayor gasto que el presupuestado en Equipos (107.7%) y Funcionamiento (104.3%) y un gasto menor en Personal local (98%), Dietas y desplazamiento (97.1%), Suministros (90.4%) y Fondo rotatorio (94.3%). El elevado gasto ejecutado en personal local (56.1%) se justifica dado que el eje principal del proyecto fue la capacitación que es intensiva en recursos humanos.

CUADRO Nº 5
PRESUPUESTO EJECUTADO POR PARTIDA

Tipo de gasto	Presupuesto ejecutado	% del total ejecutado	% ejecutado respecto al presupuesto validado
Equipos	89,216.01	25.6%	107.7%
Suministros	15,639.66	4.5%	90.4%
Personal local	195,429.97	56.1%	98.0%
Dietas y desplazamiento	5,112.70	1.5%	97.1%
Funcionamiento	15,237.46	4.4%	104.3%
Fondo rotativo	20,198.18	5.8%	94.3%
Gastos de evaluación	7,500.00	2.2%	100.0%
Total	348,333.98	100.0%	100.0%

Fuente: Documentación del presupuesto proporcionada por el equipo ejecutor.

Como se puede apreciar en el siguiente cuadro, el 69.8% del total de gasto en la partida de Personal local se destinó a la contratación de profesores, consultores y coordinadores de los tres programas de capacitación entre el 2009 y 2010, mientras que el destinado a la coordinación del proyecto fue solo 13.5%, lo cual evidencia un manejo honesto y responsable del presupuesto.

CUADRO Nº 6

DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO Y GASTO ASIGNADO A PERSONAL

Personal local	Presupuesto ejecutado	%
Coordinación y asistentes del proyecto	26,422.67	13.5%
Personal(capacitación, creación, asesorías)	136,496.17	69.8%
Personal (comercialización, convocatorias, créditos, guardería)	24,189.86	12.4%
Pasantías	964.47	0.5%
Intereses generados	7,356.80	3.8%
Total	195,429.97	100.0%

Fuente: Documentación del presupuesto proporcionada por el equipo ejecutor.

El presupuesto destinado a suministros también se caracteriza por estar orientado a cubrir los gastos propios del proceso de capacitación de las beneficiarias, al destinar el 37.8% a insumos de talleres, el 19.9% a material publicitario y el 14.9% al montaje de eventos (ferias entre otros). El gasto en materiales de oficina propios de actividades administrativas representó el 25.5%. En este caso hay que mencionar que algunas de las personas que fueron entrevistadas señalaron que la entrega de suministros pudo haber sido mayor, lo que hubiera permitido un mayor nivel de prácticas, aunque desde la perspectiva de Condoray esta entrega fue la apropiada.

CUADRO Nº 7

DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO Y GASTO ASIGNADO A SUMINISTROS

Suministros	Presupuesto	%
Diseño gráfico	311.85	2.0%
Insumos para talleres	5,904.67	37.8%
Material de oficina	3,989.09	25.5%
Material publicitario	3,107.64	19.9%
Montaje de eventos	2,326.41	14.9%
Total	15,639.66	100.0%

Fuente: Documentación del presupuesto proporcionada por el equipo ejecutor.

El indicador de productividad física refleja cuántas unidades de servicio (beneficiarias capacitadas/asistidas/ con empresas creadas) se lograron atender con el presupuesto total del proyecto. El resultado de este análisis refleja que por cada € 1000.00 gastados en el proyecto se logró crear capacidades en promedio en 2.3 beneficiarias.

Al respecto, es importante analizar el comportamiento de este indicador en los dos años de ejecución del proyecto. El 2009 el número de beneficiarias atendidas por cada € 1000 fue de 1.6 y el ratio aumentó en 2010 a 4.1 mujeres atendidas lo que demuestra una mejor productividad de los recursos financieros en el segundo año de ejecución. Esto tiene diversas explicaciones entre las que hay que tener en cuenta que el primer año lo que ocupó la mayor parte del tiempo fue la búsqueda y sensibilización de las beneficiarias para que decidan su participación.

CUADRO Nº 8
PRODUCTIVIDAD FÍSICA

Año	Nº de Beneficiarias	Gasto Ejecutado	Productividad física	Nº de Beneficiarias atendidas por 1,000 euros gastados
2009	376.0	229,399.74	0.00164	1.6
2010	482.0	118,934.23	0.00405	4.1
Total	817.0	348,333.98	0.00235	2.3

Fuente: Documentación del presupuesto proporcionada por el equipo ejecutor.

El indicador de productividad media mide cuántas beneficiarias se atendieron efectivamente por cada persona empleada. En el 2009 una persona empleada logró atender a 26.9 mujeres mientras que el 2010, la productividad del personal mejoró atendiéndose a 37.1 mujeres por persona contratada.

CUADRO Nº 9
PRODUCTIVIDAD MEDIA

Año	Nº de Beneficiarias	Nº Personal	Productividad media
2009	376.0	14	26.9
2010	482.0	13	37.1

Fuente: Documentación del personal proporcionada por el equipo ejecutor.

De acuerdo a la información proporcionada por Condoray en 2009, fueron 10 las personas que trabajaron en el proyecto de forma permanente y se contrató a 16 profesoras que estuvieron entre 1 y 7 meses, lo cual equivale a cuatro personas más de forma permanente.

Para 2010, seguían siendo 10 personas permanentes y se contrató a 11 profesoras que estuvieron entre 1 y 7 meses que equivalen a tres personas estables. No obstante, en 2010 se contrataron muchas más profesoras que no figuran dentro del proyecto porque sus honorarios fueron asumidos por Condoray ya que la partida de personal local se había ejecutado al 100%. Esto explicaría el incremento de la productividad media de un año a otro.

El indicador de impulso administrativo muestra el número de beneficiarias atendidas por una unidad gastada en cuestiones administrativas (personal, dietas, desplazamiento, funcionamiento). En este caso por cada 1,000 euros de gastos administrativos se capacitaron a 3.8 mujeres beneficiarias entre el 2009 y 2010. Al igual que en los indicadores anteriores, en el 2009 el número de beneficiarias atendidas fue de 3.1 y en el 2010 este aumentó a 5.2.

CUADRO Nº 10
IMPULSO ADMINISTRATIVO

Año	Nº de Beneficiarias	Gasto Administrativo	Impulso administrativo	Nº de Beneficiarias por 1,000 euros gastados
2009	376.0	122,764.2	0.003062782	3.1
2010	482.0	93,015.9	0.005181908	5.2
Total	817.0	215,780.1	0.003786261	3.8

Fuente: Documentación del presupuesto proporcionada por el equipo ejecutor.

Cumplimiento del cronograma[8]

El cronograma inicial prevé el cumplimiento de 17 grandes actividades en un lapso de 24 meses. La ejecución se dio al 100% pero no todas las actividades se realizaron según los plazos establecidos. El 41% de estas sí se llegaron a ejecutar de acuerdo al cronograma, mientras que otro 41% iniciaron su ejecución con ligeros retrasos (un mes). Asimismo, el 12% de las actividades se realizaron de manera continua y no por periodos como se estableció inicialmente, por otro lado un 6% iniciaron su ejecución antes del tiempo de inicio establecido.

CUADRO Nº 11
CUMPLIMIENTO EN EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES

Actividades	Nº actividades	De acuerdo al cronograma	Antes de tiempo	Con retraso	De manera continua
Capacitación	3	1		2	
Asesoría	4	4			
Creación	3			1	2
Organización de eventos	2		1	1	
Catálogo	1	1			
Otorgamiento de créditos	1			1	
Capacitación del personal	1	1			
Adquisición de equipos	1			1	
Seguimiento y evaluación	1			1	
Total	17	7	1	7	2

Fuente: Documentación del cronograma inicial y final proporcionada por el equipo ejecutor.

Costo efectividad

La efectividad del proyecto se mide en función al cumplimiento de su objetivo principal: incrementar los ingresos percibidos por las beneficiarias. Se busca darle más precisión a esta medición teniendo en cuenta los ingresos pasados y presentes de mujeres cuyas actividades

[8] Cumplimiento del cronograma inicialmente establecido en comparación con el presentado en el informe final del proyecto.

productivas están acordes con la temática de los cursos o asesorías en las cuales participaron. El indicador costo efectividad consiste en el ratio entre los resultados obtenidos en relación al objetivo principal y los recursos requeridos para conseguirlo, es decir, el presupuesto asignado al proyecto. Con respecto al proyecto analizado, se señala qué tan productivo ha sido el uso de recursos financieros en el cumplimiento del objetivo central.

Se observa que el incremento total de ingresos por beneficiaria (considerando a las beneficiarias cuyo capacitación estuvo vinculada a su ocupación) fue de 78.76 €, mientras que el presupuesto global fue de € 348,334.0. El ratio obtenido es de 2.11 lo cual indica que por cada € 1000 presupuestados se logró incrementar los ingresos conjuntos percibidos por las beneficiarias de este grupo en € 2106. Esto indica que el proyecto para este grupo de beneficiarias es altamente costo –efectivo.

CUADRO Nº 12
INDICADOR COSTO EFECTIVIDAD[9]

Ítem	Detalle	Total
Presupuesto del proyecto (euros)		348,334.0
Nº de beneficiarias cuyo capacitación estuvo vinculada a su ocupación		388
Incremento en los ingresos (soles)	304.85 por beneficiaria	2,838,763.2
Incremento en los ingresos (euros)	78.76	733,530.5
Ratio costo efectividad(euros)		2.11

Fuente: Documentación del presupuesto y encuesta a beneficiarias.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que los incrementos en los ingresos también pueden deberse a un conjunto de otros motivos, como la mejor situación económica de la provincia y las propias habilidades y empeño de las beneficiarias. Por ello, no se puede atribuir la totalidad de los beneficios al proyecto, si bien se puede tener certeza de su importante contribución.

2.3.3 Eficacia

En esta sección se evalúa la medida en que el objetivo específico y los resultados del proyecto planteados en la matriz de marco lógico, se cumplieron en la realidad. Asimismo, de ser el caso que se hayan generado resultados no previstos, estos serán analizados.

Cumplimiento de resultados

Resultado 1

Mejora la capacidad productiva y de gestión empresarial de las mujeres de escasos recursos, a través de capacitación.

[9] Es preciso considerar que pueden también haber existido otros factores externos al proyecto que pudieron haber afectado positivamente este incremento de los ingresos en ese grupo de beneficiarias.

Indicadores	Nivel de cumplimiento
Al término del proyecto **90% de las mujeres que reciben capacitación técnica o en gestión empresarial**, mejoran sus habilidades productivas y de gestión y están motivadas a poner en marcha pequeños negocios.	El **85% de las beneficiarias de capacitación técnica o gestión empresarial** percibe que este le ha servido para su trabajo o negocio. El **57% de las beneficiaras de capacitación o técnica o gestión empresarial** tienen un negocio en la actualidad o está motivada o a iniciar uno.
Al término del proyecto **50% de las mujeres capacitadas** inician una actividad productiva	El **62% de las mujeres capacitadas** se dedica a una actividad productiva. No obstante, solo **el 34%** tiene un negocio propio en la actualidad. (Encuesta Proexpansión)
Al término de la capacitación, **750 mujeres** de escasos recursos reciben capacitación técnica o en gestión empresarial y computación, según la siguiente distribución: Capacitación Técnica: - Panadería y pastelería (310) - Procesamiento de frutas y hortalizas(210) - Artesanías (180) - Comercio al por menor (50)	Al término de la capacitación, **626 mujeres** recibieron cursos de capacitación técnica o en gestión empresarial y computación, según la siguiente distribución: Capacitación Técnica: - Panificación (267) - Procesamiento de frutas y verduras (186) - Tejidos y artesanías (53) - Manualidades (33) Capacitación en gestión empresarial e informática: - Gestión administrativa (251)
50% de las mujeres que reciben capacitación técnica, reciben capacitación en gestión empresarial e informática.	El **18% de las mujeres que reciben capacitación técnica** recibieron capacitación en gestión empresarial y computación.

El primer indicador del cuadro anterior tiene dos componentes distintos: la mejora de las habilidades productivas y la motivación para iniciar un negocio. En relación al primer componente, se consideró que las habilidades productivas debían medirse entre las mujeres que efectivamente realizaban una actividad productiva. La percepción del 85% de estas es que la capacitación sirvió mucho para su desempeño.

En referencia a la motivación para tener un negocio, hay que diferenciar entre las que ya lo tienen (34% de las capacitadas) y las que no lo tienen; pero quisieran tenerlo (34% de las capacitadas que no tienen un negocio en la actualidad). En conjunto, ambas variables alcanzan el 57% de las capacitadas.

El indicador referido al alcance del programa de capacitación, se cumplió en un 83% (teniendo en cuenta el número global de mujeres capacitadas). La distribución de beneficiarias entre los varios subprogramas del programa de capacitación tampoco se cumplió como estaba previsto. Al respecto, hay que tener en cuenta que ello no es necesariamente un problema, pues el resultado no se altera si dicha distribución cambia.

Cabe notar que en el marco lógico no se concibió que las beneficiarias pudieran tomar más de un curso, situación que se produjo con frecuencia en la realidad. En consecuencia, si bien son 626

mujeres capacitadas, los cursos alcanzaron una participación total de 1000 asistentes, pudiendo suceder ser que varias beneficiarias llevaran dos o más cursos.

El indicador referido al subprograma de gestión administrativa no se cumplió por completo. De las 458 mujeres que llevaron cursos de capacitación técnica (Panificación, Procesamiento de frutas y verduras, etc.), solo 83 beneficiarias (18% del total de capacitadas) llevaron cursos de gestión administrativa (Computación, Administración de pequeños negocios, Técnicas de venta, etc.).

Para una mujer que tiene el objetivo de crear su propia empresa, el aprendizaje de ciertas habilidades productivas debe complementarse con conocimientos de gestión. Sin embargo, muchas de las beneficiarias tomaron cursos de capacitación de acuerdo a otras necesidades más específicas, como la adquisición de habilidades para el hogar o el trabajo dependiente.

Por otro lado, con relación al indicador de actividad productiva de las beneficiarias capacitadas, se tienen dos resultados. Si por actividad productiva se refieren a montar un negocio, como es el ánimo principal del proyecto, solo el 34% de las beneficiarias consiguió este objetivo. En cambio, si se considera la actividad productiva en un sentido amplio, incluyendo la inserción laboral dependiente e independiente, así como a las ocupaciones eventuales y el trabajo ayudando a familiares sin pago monetario determinado, el 62% de las mujeres se dedica a alguna actividad de esta naturaleza. Mientras tanto, el 6% de las mujeres capacitadas se encuentra desempleada y el 32% restante se encuentra en estado de inactividad[10].

Es importante notar que con relación a la situación antes del proyecto, el nivel de empleabilidad de las participantes del programa de capacitación mejoró. Antes del proyecto, el 42% de estas mujeres se dedicaba a alguna actividad productiva y ahora hay un 20% más de mujeres que tiene trabajo. Si bien no se puede establecer la relación directa entre el proyecto y esa mejora de condición de empleabilidad, debido a que no necesariamente hay una relación entre la ocupación que tienen y la capacitación que recibieron, lo cierto es que han accedido a una oportunidad laboral/productiva.

Resultado 2

Mejora la competitividad y productividad de las microempresas dirigidas por mujeres.

Indicadores	Nivel de Cumplimiento
El **80% de las mujeres** que ya cuentan con un negocio y son asesoradas mejora su competitividad.	El **100% de las mujeres asesoradas** que tenía un negocio incrementó sus ingresos. El **50% de las mujeres asesoradas** incrementó su ratio ingresos brutos / costos.
190 mujeres que ya cuentan con una empresa reciben asesoría especializada en el sitio de trabajo.	**184 mujeres** que ya cuentan con una empresa reciben asesoría personalizada en el sitio de trabajo.

[10] Se define como desempleo a la situación de no contar con un empleo pero estar disponible para trabajar y estar buscando trabajo de forma activa. Mientras tanto, los inactivos son los que no cuentan con empleo; pero no tienen disponibilidad para trabajar o no están buscando empleo de manera activa.

La competitividad es una variable bastante compleja de medir, y más aún cuando se trata de microempresas, cuyos registros contables, cuando existen, son poco precisos y completos. Algunas de las variables por las que se podría aproximar al concepto se refieren a los mayores ingresos brutos, en la medida en que esto sugiere que la empresa estaría conquistando una mayor clientela; así como la relación entre los ingresos brutos y los costos, por la relación de competitividad con productividad.

Es así que por el lado de los ingresos brutos, la totalidad de las beneficiarias de Asesoría consigue incrementarlos; mientras que solo la mitad consigue mejorar su ratio ingresos brutos / costos.

Si bien se realizaron 190 asesorías, algunas de las beneficiarias recibieron más de una (cuatro microempresarias recibieron asesoría dos veces y una lo hizo tres veces), con lo cual fueron 184 mujeres las beneficiarias de este programa, cumpliéndose la meta en un 97%.

Resultado 3

Mujeres con potencial emprendedor crean nuevas microempresas dirigidas por ellas.

Indicadores	Nivel de Cumplimiento
El **50% de las beneficiarias** que tienen una idea de negocio logra realizar el montaje de su empresa	El **37% de las beneficiarias** que lleva el programa de creación de empresas logra terminar el montaje de sus empresas. (Base de datos Condoray)
Al término del proyecto **60 mujeres** han recibido asesoría para la creación de pequeñas empresas.	**60 mujeres** participaron en el programa de creación de empresas (Base de datos Condoray)

No todas las personas que participaron del programa de Creación de Empresas terminaron de concretar su idea de negocio. Probablemente esto se deba a que montar una empresa requiere de capital, de la motivación suficiente de parte de la emprendedora para poder superar las potenciales dificultades, así como de su disposición a arriesgarse a invertir sin tener la certeza del éxito del negocio. Precisamente el programa de Creación de Empresas, sirvió como un filtro para que las participantes conozcan todos los aspectos que se tienen que tener en cuenta para iniciar un negocio y que decidan sobre las condiciones que poseen para hacerlo.

El indicador sobre el alcance del programa de Creación de Empresas se cumplió en un 100%. Sin embargo, de las 60 mujeres que participaron en el programa de creación de empresas, solo 22 consiguieron iniciar sus negocios, lo cual representa el 37% del total, según la base de datos de CEFEM/Condoray.

Los resultados de la encuesta realizada para la evaluación evidencian que actualmente un 70% de las mujeres que participaron en el programa de Creación, tienen un negocio, aunque este no necesariamente sea el mismo que concibieron como idea de negocio al ingresar al programa. Sin embargo, es destacable que las estrategias y conocimientos aprendidos en dicho programa puedan haber servido para el montaje sus negocios.

Resultado 4

Las mujeres mejoran su conocimiento del mercado y tienen más facilidad para introducir sus productos en él.

Indicadores	Nivel de Cumplimiento
El **50% de las mujeres** que participan en los eventos de comercialización realizan contactos comerciales para vender sus productos.	El **59% de las mujeres** que participaron en los eventos de comercialización realizaron contactos comerciales para vender sus productos.
25 eventos de comercialización realizados	Se realizaron **27 eventos** de comercialización.

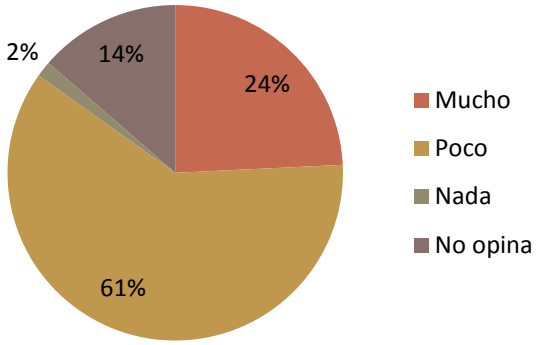
El 59% de las 172 participantes en eventos de comercialización establecieron contactos con potenciales clientes con lo cual superaron la meta establecida en el marco lógico. Asimismo, las beneficiarias del proyecto participaron de 27 ferias de comercialización con lo que se cumplió con la meta al 108%. Cabe mencionar que mientras algunos eventos fueron organizados directamente por Condoray, como en el caso de las Expo Ferias CEFEM, en otros eventos, como las Ferias del Libro y Expo Autos, Condoray tuvo el papel de participante a través de las beneficiarias que prepararon y vendieron sus productos.

Sin embargo, es importante mencionar que en el marco lógico hizo falta un indicador que midiera el porcentaje de mujeres que participaron en algún evento de comercialización respecto del total de las beneficiarias en la medida que el total de participantes representa solo el 21% del total de estas. Si se tiene en cuenta que los eventos de comercialización fueron el único instrumento práctico con que se contó para impulsar la inserción de las beneficiarias en el mercado, esto significa que el 79% restante no tuvo oportunidad de acceder al mercado, al menos en el marco de la ejecución del proyecto.

Por otro lado, si bien es cierto que la participación en un evento de comercialización como una feria permite a las microempresarias establecer contacto directo con potenciales clientes, ello no necesariamente implica que ellas puedan identificar las necesidades de su mercado objetivo a partir de este contacto porque podría suceder que su mercado objetivo no sea el que asiste a este tipo de eventos. Como se sabe, las ferias son espacios interesantes donde las microempresarias pueden persuadir y negociar con los asistentes, así como también obtener retroalimentación sobre la calidad de sus productos, pero también pueden ser ambientes muy distintos a los lugares donde el negocio se desenvolvería de manera rutinaria.

Eso explica que cuando en la encuesta realizada a propósito de la evaluación, se consulta sobre la percepción que tienen las participantes sobre la importancia que tuvo el proyecto para ayudarlas a conseguir clientes, solo un 24% señala que este le ayudó mucho y un categórico 61% indica que poco, reforzando la idea de que el proyecto no contó con una estrategia explícita para promover el acercamiento de las beneficiarias al mercado.

GRÁFICO Nº4
¿CUÁNTO LE HA AYUDADO EL PROGRAMA PARA CONSEGUIR CLIENTES?



Fuente: Encuesta de Proexpansión a beneficiarias – Setiembre de 2011

Resultado 5

Funciona un programa de créditos que apoya y se fomenta el desarrollo empresarial de las beneficiarias.

Indicadores	Nivel de cumplimiento
Otorgan **560 créditos** por un monto promedio de US$ 110 cada uno.	Se otorgaron **938**[11] **créditos** por un promedio de US$ 43[12]. Esto significa 68% más créditos de los propuestos, pero a un monto promedio 61% menor de lo ofrecido.
La morosidad de la cartera es **10%**	La tasa de morosidad fue de **12%**, 20% más de lo planteado

El proyecto consideró como uno de sus objetivos facilitar el acceso de las beneficiarias al crédito. En la práctica este objetivo se cumplió; aunque orientado básicamente a permitir la participación de las mujeres en alguno de los programas del proyecto. Para ello, ofrecieron créditos para la matrícula en cualquiera de los tres programas (Capacitación, Creación de empresas y Asesoría) e incluyeron también como producto los créditos de capital y de capital de trabajo.

Los créditos otorgados beneficiaron al 75% de las 817 beneficiarias del proyecto, entre 2009 (49%) y 2010 (51%). Del total de beneficiarias, el 95% solicitó un solo crédito, el 4% dos y el resto llegó a pedir tres. El monto promedio por crédito fue de $ 42.94, que representa 61% menos de lo planteado en el marco lógico ($110).

Solo 19 beneficiarias solicitaron crédito de capital o de capital de trabajo, lo que representa el 3% del total. Puede decirse, de acuerdo con esto, que en pocos casos la canalización de estos fondos

[11] No se está considerando el crédito solicitado por María Esther Cubillas Chávez por participar en el programa de creación, ya que la señora se retiró del programa y se le exoneró del pago.
[12] Tasa de cambio de 2.73

sirvió para impulsar el desarrollo empresarial de las beneficiarias. No obstante, es importante destacar que estos créditos no registran problemas de impago, por lo que se podría decir válidamente que las beneficiarias que accedieron a este tipo de facilidad, tienen una mejor cultura de pago.

Composición de créditos

Cuando se analiza la composición de los créditos otorgados, se observa a nivel de distribución geográfica que existe una relación razonablemente positiva entre los distritos de donde proviene la mayor cantidad de beneficiarias y aquellos donde se colocan más créditos, siendo San Vicente de Cañete (50%) e Imperial (23%), los distritos que concentran los mayores porcentajes de créditos otorgados, seguidos por Cerro Azul y San Luis con 8% cada uno.

Cuando se analiza el propósito para el que se solicitaron los créditos, se encuentra que el 84% de estos fueron solicitados para financiar la participación en los cursos de capacitación técnica, seguido en mucho menor porcentaje por los créditos para los programas de asesoría (9%) y creación de empresas (4%). Al respecto, los cursos de capacitación técnica con mayor número de solicitudes de créditos fueron Computación Básica para Adultos (19%) y Tortas Comerciales 1 (11%), seguidos por los de Pasteles Dulces y Salados y Bocaditos Dulces y Salados con 9% cada uno.

El sector predominante donde trabajaban las beneficiarias que pidieron créditos es el comercio, con el 65% de las solicitantes (bodegas, bazar, venta de comidas, entre otros); seguido en un 27% por el sector servicios y en un 8% por otros rubros. En el caso particular del programa de creación de empresas, el 52% planea iniciar un negocio orientado a servicios, el 24% específicamente a la elaboración de alimentos y bebidos, seguido por un 14% orientado al comercio, un 7% a confección y un 3% a otros rubros.

Morosidad

La tasa de morosidad fue de 12% que representa un 20% más de lo esperado por el proyecto (10%). Al considerar el tipo de crédito, los de creación de empresas y de asesoría son los de mayores tasas de morosidad con 29% y 30%, respectivamente.

El proyecto registra 177 deudoras con un promedio de deuda de $25.76 (S/. 71.63), que equivale al 29% del total de beneficiarias, las cuales tienen 195 créditos no pagados que corresponden al 21% del total de créditos otorgados. El mayor número de deudoras corresponden al programa de Capacitación (131), seguido por las del programa de Asesoría (32) y Creación de empresas (13). Por otro lado, solo una beneficiaria debe créditos en dos programas (Creación y Capacitación). Al respecto, es importante mencionar que no se observó que existiera una estrategia que vaya más allá de la firma de un formato de compromiso de pago para promover una cultura de pago puntual de préstamos o que las mujeres hayan recibido capacitación orientada a mantener activo su acceso al programa de créditos.

En el caso de las 131 mujeres deudoras del crédito para el programa de Capacitación, 116 de ellas deben solo un curso, 14 tienen dos cursos pendientes de pago y solo una debe tres cursos. Estas

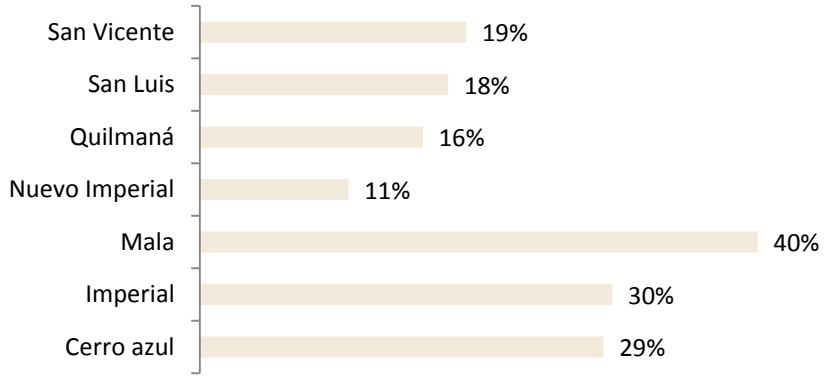
deudoras acumulan un total de 147 créditos no pagados. Los cursos con el mayor número de créditos no pagados son Computación Básica para Adultos (22%) y Tortas Comerciales I (14%).

Entre las 32 beneficiarias que deben créditos por Asesoría, un 45% de estas posee negocios de bodega-bazar (en local o de forma ambulatoria), un 26% de producción y venta de alimentos (restaurantes, fuentes de soda, entre otros) y un 29% de otros tipos de giro comercial.

Por otro lado, entre las 13 mujeres que deben créditos para el programa de creación de empresas un 62% planea crear negocios del giro de producción y venta de alimentos (restaurantes, fuentes de soda, pastelerías) mientras que el 31% restante busca crear negocios de comercialización de diferente tipo y solo el 8% planea brindar algún tipo de servicio.

Cuando se analiza la distribución geográfica de los créditos no pagados, se observa que los distritos con mayor incidencia de falta de pago son Mala (40%), Imperial (30%) y Cerro Azul (29%).

GRÁFICO Nº 5
DISTRITOS CON MAYOR PORCENTAJE DE CRÉDITOS NO CANCELADOS



Fuente: Base de datos de créditos solicitados por beneficiarias.

Estos resultados, muestran claramente un esfuerzo realizado por CEFEM/Condoray para implementar un programa de crédito que permitiera la participación de las beneficiarias en los tres programas del proyecto, lo que viabilizó el acceso a la capacitación de las mujeres de Cañete.

Como resultado de ello, el mayor porcentaje de beneficiarias de los créditos supo valorar esa capacitación y reconocer el aporte de esta a su formación, a través del pago oportuno de los recursos facilitados. Sin embargo, una tercera parte del total de beneficiarias registra créditos impagos y las evidencias no muestran que haya habido algún tipo de instrumento para promover la cultura de pago.

Frente a ello, resulta importante preguntarse si es óptimo que sea el propio CEFEM/Condoray el que asuma la conducción del programa de crédito. El análisis de la composición de los créditos otorgados permite ofrecer una respuesta mixta. Para el caso de los créditos de capacitación técnica resulta difícil pensar que alguna entidad financiera tenga los incentivos de participar en este mercado por el perfil de las beneficiarias y el monto poco significativo de los créditos otorgados. No obstante ello, el desafío es reducir el porcentaje de las beneficiarias que registran

créditos impagos con actividades que promuevan la comercialización orientada precisamente a cumplir con el pago oportuno de las acreencias de las beneficiarias de programas de capacitación técnica.

En donde sí hay un espacio para pensar en la posibilidad y las ventajas de la tercerización de los créditos a cargo de una entidad de microfinanzas es en el caso de las beneficiarias que accedieron a programas de asesoría, creación de empresas y los créditos de capital y de capital de trabajo. Las razones que justifican esta afirmación son varias:

1. Se trata de créditos que exigen un mayor nivel de especialización en la medición de riesgo para la cual CEFEM/Condoray no está preparada.
2. La tercerización de este servicio permitiría que CEFEM/Condoray, se concentre en lo que mejor sabe hacer: la formación, la creación de capacidades y el acompañamiento a la creación y desarrollo de los pequeños negocios.
3. Las beneficiarias que participan de programas de asesoría o creación de empresas que ya tienen o tendrán negocios en funcionamiento podrían acceder al mercado financiero y convertirse en sujetos de crédito, reduciendo con ello el nivel de vulnerabilidad y dependencia con el que actúan en el mercado. Algo similar ocurriría con aquellas que solicitan préstamos de capital o de capital de trabajo.
4. Sería un desafío para los programas de asesoría y creación de CEFEM/Condoray que los planes de negocio que ayuden a formular posean las condiciones necesarias para poder calificar a un crédito del sistema financiero formal.

Resultado 6

Se fortalece la capacidad de Condoray. Se capacita al equipo del proyecto, se renuevan equipos y mobiliario de talleres de procesamiento de alimentos y talleres de cómputo.

Indicadores	Nivel de Cumplimiento
Al finalizar el proyecto, el equipo técnico se ha actualizado e incrementado sus capacidades técnicas a través de al menos **1 programa de capacitación**.	Se hizo la réplica de **tres programas de capacitación** a todo el equipo del proyecto.
Al finalizar el proyecto se ha podido renovar los ordenadores de las dos aulas de informática de PROSIP	Se han renovado los equipos de informática previstos.
Al término del proyecto se han renovado los equipos necesarios para los talleres de procesamiento de alimentos (frutas y verduras y pastelería).	Se han renovado todos los equipos de los talleres de procesamiento de alimentos.

Los esfuerzos por fortalecer las capacidades del equipo de Condoray consistieron en la asistencia de miembros clave del equipo a cursos de especialización, de modo que posteriormente estas

personas pudieran realizar un efecto multiplicador de la experiencia adquirida. Los cursos a los que asistieron se presentan en el siguiente cuadro.

Curso	Descripción	Asistente	Duración del curso	Duración de la réplica
Curso de Marketing Práctico (Instituto Peruano de Marketing)	Desarrollo y aplicación de estrategias y tácticas de marketing para el logro de ventajas competitivas y sostenibles en la organización.	Elvia Criales	1 año	1 mes (12 horas)
Diplomado en Créditos y Cobranzas (Universidad Ricardo Palma)	Análisis financiero para la evaluación de créditos; herramientas financieras; análisis de riesgo crediticio; técnicas para una cobranza eficaz.	Erika Meza	4 meses	1 mes (8 horas)
Diplomado de Especialización Avanzada en Tributación (Pontificia Universidad Católica del Perú)	Herramientas y estrategias para interpretar la legislación tributaria vigente y sus interrelaciones.	Ynes Felipa Hernández	9 meses	1 mes (12 horas)

Respecto a la calidad de la capacitación recibida por el equipo de CEFEM/Condoray, un aspecto positivo a resaltar es que los cursos se llevaron a cabo en instituciones educativas de prestigio y experiencia.

Algo similar sucedió con los resultados de la pasantía realizada por Alicia Napaico a la organización colombiana Interactuar que dio una nueva perspectiva de cómo organizar el proyecto. La ONG colombiana había cambiado la estructura de la intervención con la que estaban trabajando para responder mejor a los requerimientos de los microempresarios. El principal cambio que se observó estaba en la segmentación de las beneficiarias de acuerdo al tamaño de los negocios y sus necesidades específicas de desarrollo. Al mismo tiempo, los cursos de capacitación se convirtieron en un eje transversal que se brindan dentro de los programas de emprendimiento y asesoría en caso lo precisen los empresarios para poder llevar a cabo su idea de negocio o incrementar sus habilidades.

Estos importantes ajustes a la metodología no fueron recogidos o incorporados en la marcha del proyecto, aunque CEFEM/Condoray no descarta aplicarlos en futuros proyectos con otros donantes donde se permita implementar un modelo de intervención similar.

Con relación al equipamiento de las aulas de informática y los talleres de procesamiento de alimentos, este se cumplió según lo previsto. Es interesante mencionar que de las entrevistas realizadas a algunas beneficiarias del proyecto, se concluye que entre las principales fortalezas

encontradas en el trabajo de Condoray están las instalaciones y su equipamiento que era óptimo para un adecuado aprendizaje de los cursos de capacitación técnica y de gestión.

Cumplimiento del propósito/ objetivo específico

En el marco lógico se plantea como propósito "Desarrollar las habilidades empresariales en las mujeres de escasos recursos de Cañete a través de servicios de capacitación, asesoría especializada, créditos y apoyo a la comercialización para que inicien o participen en actividades económicas sostenibles".

El mismo documento plantea evaluar este objetivo mediante dos indicadores:

Indicadores	Nivel de Cumplimiento
Al término del proyecto el **95% de las mujeres** desarrolla sus habilidades empresariales: aprenden a elaborar productos, determinar sus costos, comercializarlos, etc.	El **80% de las mujeres** que realizan alguna actividad productiva perciben que el proyecto les ha sido muy beneficioso. (Encuesta Proexpansión)
Al término del proyecto el **70% de las mujeres** que reciben un servicio de desarrollo empresarial elaboran productos o brindan servicios de calidad.	El **61% de las mujeres** que recibieron un servicio de desarrollo empresarial perciben que este les has sido muy útil para el desarrollo de su negocio. (Encuesta Proexpansión)

El primer indicador se refiere a la efectividad de los programas en la generación de habilidades productivas de las beneficiarias. Idealmente, este indicador debería medirse con evaluaciones objetivas del desempeño de las participantes, realizadas durante y al final de cada curso o de los talleres de creación de empresas y asesoría, para evaluar la comprensión y el manejo de técnicas y procesos determinados, o su adecuada aplicación en el negocio.

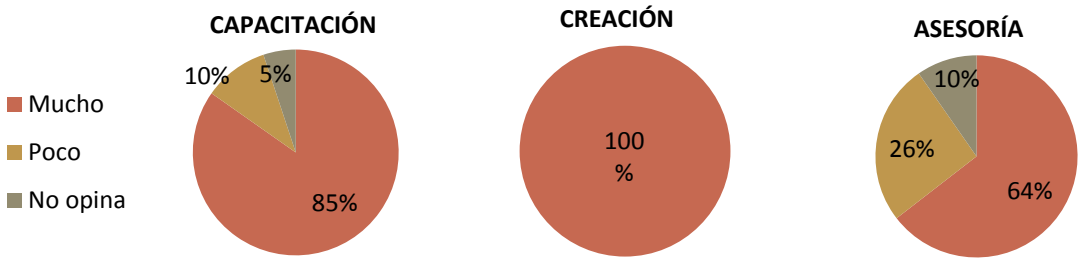
Al no contar con dichas evaluaciones, se ha tomado como medida del éxito de los programas la percepción de las participantes sobre la utilidad de estos en su vida práctica; es decir, en su trabajo dependiente o negocio propio. De esta manera, si se tiene en cuenta el grupo de las mujeres que realizan alguna actividad productiva, se tiene que 80% de estas consideran que su participación en el programa ha sido de mucha utilidad; mientras que 14% considera que ha sido de poca utilidad[13].

Los resultados más positivos se habrían presentado en el programa de Creación de Empresas, donde todas las participantes que se dedican a una actividad productiva están muy satisfechas con el programa, tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

[13] El 6% restante se abstiene de dar una opinión al respecto.

GRÁFICO Nº6

¿CUÁNTO LE HA AYUDADO EL PROGRAMA EN SU NEGOCIO O TRABAJO?



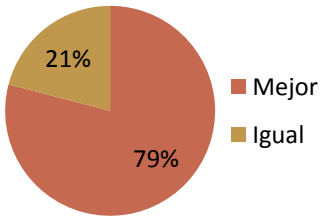
Fuente: Encuesta de Proexpansión a beneficiarias – Setiembre de 2011

El segundo indicador se refiere a la calidad de los productos y servicios. Dado que tampoco se cuenta con una medida objetiva de esta, se asume, tal y como se hizo en el informe final presentado por Condoray, que hay una relación directa entre los beneficios del programa y la mejora del negocio. Mientras más útil sea el programa, es de esperarse que los productos y servicios ofrecidos sean resultado de la puesta en práctica de las técnicas y procedimientos aprendidos en el programa, y que por tanto tengan estándares mínimos de calidad. Es así que 61% de las beneficiarias de los programas de Creación de Empresas y Asesoría que realizan una actividad productiva consideró que estos fueron de mucha utilidad. En cambio, 20% de ellas piensan que fue de poca utilidad.

En términos generales, a pesar de las limitaciones para medir objetivamente el resultado específico, puede afirmarse que la gran mayoría de las mujeres beneficiarias valora el programa en el que participaron, como una herramienta útil para desempeñarse en su trabajo o en su negocio. De hecho, un indicador adicional que va en esta dirección es la percepción que tienen las beneficiarias sobre su preparación para generar más ingresos, en relación al pasado, la cual a todas luces parece haber mejorado, como se muestra en el siguiente Gráfico.

GRÁFICO Nº 7

¿CÓMO CONSIDERA SU PREPARACIÓN PARA GENERAR MÁS INGRESOS, RESPECTO A ANTES DE PARTICIPAR EN EL PROGRAMA?



Fuente: Encuesta de Proexpansión a beneficiarias – Setiembre de 2011

2.3.4 Impacto

Esta parte de la evaluación busca determinar cuáles han sido los efectos generados por el proyecto, hayan sido esperados o no, sean de naturaleza directa o indirecta, colaterales o inducidos.

El objetivo global del proyecto, establecido en el marco lógico, ha sido "Incrementar la formación y el nivel de autonomía de las mujeres de escasos recursos de Cañete para que sean agentes de su propio desarrollo y contribuyan al alivio de la pobreza y al desarrollo sostenible". Este se mide por los siguientes dos indicadores:

Indicadores	Nivel de Cumplimiento
90% de las mujeres incrementan su autoestima y se sienten más seguras para enfrentar nuevos retos.	En promedio, **88% de las mujeres** se siente satisfecha o muy satisfecha consigo misma, sus logros, su entorno y su trabajo. En promedio, **47%** considera que su situación personal, familiar y laboral ha mejorado respecto a antes de participar en el programa. (Encuesta Proexpansión)
70% de las mujeres contribuyen con el sostenimiento económico de sus familias.	**65% de las mujeres** generan ingresos que contribuyen con el sostenimiento económico de sus familias. (Encuesta Proexpansión)

A fin de evaluar el objetivo global del proyecto, en esta sección se analizan los efectos generados en cuatro áreas: empleabilidad, ingresos, autoestima y empoderamiento.

Empleabilidad

En vista de que el proyecto ha consistido en esencia en la generación de habilidades productivas en las mujeres, es de esperarse que estas terminen con mayores posibilidades de contar con un empleo, como trabajadoras dependientes o, como dueñas de su propio negocio.

En el siguiente Gráfico, puede comprobarse que esto se produce en la realidad, al pasar el nivel de desocupación de 53% antes del proyecto a 31% en la actualidad; es decir, ahora es una minoría el grupo de quienes no se dedican a una actividad productiva. Cabe destacar además, que de este 31%, solo se considera como desempleadas al 6%, mientras que el 25% están en estado de inactividad pero sin buscar un empleo.

CUADRO Nº 13

NIVELES DE OCUPACIÓN Y DESOCUPACIÓN DE LAS BENEFICIARIAS

		Ahora		
		Ocupados	**Desocupados**	**Total**
Antes	**Ocupados**	44.7%	2.1%	46.8%
	Desocupados	24.8%	28.4%	53.2%
	Total	69.5%	30.5%	100.0%

Fuente: Encuesta de Proexpansión a beneficiarias – Setiembre de 2011

Más interesante aún es observar la transición entre la situación anterior a la participación en el proyecto y la situación actual, luego de culminado el proyecto. Casi todas las beneficiarias que estaban ocupadas antes del proyecto continúan estándolo hoy en día. En cambio, casi la mitad (47%) de las beneficiarias que no se dedicaban a una actividad productiva en el pasado ahora sí lo hacen. Si bien es cierto que pueden ser muchos los factores que han determinado su nueva situación laboral, no puede negarse que la adquisición de habilidades productivas y de gestión empresarial pueden haber influido positivamente en este resultado.

CUADRO Nº 14
TIPO DE OCUPACIÓN DE LAS BENEFICIARIAS

		Ahora		
		Trabajo dependiente	Negocio propio	Total
Antes	Sin trabajo	17.3%	18.4%	35.7%
	Trabajo dependiente	11.2%	3.1%	14.3%
	Negocio propio	4.1%	45.9%	50.0%
	Total	32.7%	67.3%	100.0%

Fuente: Encuesta de Proexpansión a beneficiarias – Setiembre de 2011

Dada la clara orientación del proyecto por desarrollar capacidades de gestión de negocios, es importante ver el impacto que ha tenido en la generación de empleo independiente. El cuadro anterior muestra que de las beneficiarias ocupadas, el 18% pasó de no tener un trabajo en el pasado a tener un negocio propio. Además, el 3% pasó del trabajo asalariado al independiente. En conjunto, puede decirse que 21% de las beneficiarias ahora son nuevas empresarias. Este es un resultado destacable, pues el 67% de las ocupadas se dedica a su propio negocio[14]. Puede afirmarse, entonces, que el proyecto ha generado capacidades de gestión en al menos una parte de las beneficiarias, les ha ayudado a desarrollar sus ideas de negocio y les ha dado la motivación necesaria para el desarrollo de sus emprendimientos.

Ingresos

Se entiende que si el proyecto fue efectivo, el resultado debe ser una mayor capacidad de las mujeres de generarse mayores ingresos como producto de su trabajo. Esto se debería poder observar mediante mejoras en su productividad, para aquellas que participaron en el programa de Capacitación; o, mediante un conocimiento más amplio y técnico del manejo del negocio para quienes lo hicieron en los programas de Creación y Asesoría de Empresas.

Ahora bien, no puede esperarse que el impacto en los ingresos sea de similar magnitud para todas las beneficiarias, puesto que, para empezar, no todas terminaron por aplicar en sus actividades productivas las habilidades y conocimientos adquiridos en los programas. Asimismo, las beneficiarias parten de situaciones distintas en cuanto a sus habilidades productivas, conocimientos de gestión, experiencia laboral, entre otros.

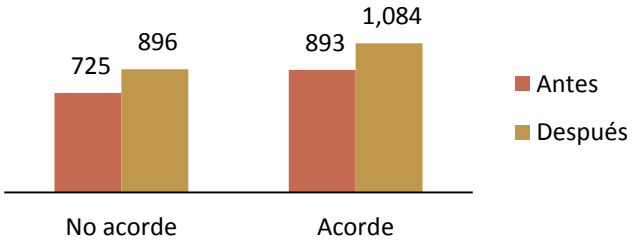
[14] Esto no necesariamente implica que el negocio sea su única actividad productiva o generadora de ingresos.

De esta manera, lo que cabría esperar es que el proyecto haya generado un mayor impacto en aquellas mujeres que se dediquen a actividades productivas acordes con la capacitación y asesorías recibidas. Por este motivo, el análisis tiene en cuenta esta diferenciación.

Para el caso de las mujeres que participaron del programa de Capacitación, sus ingresos netos promedio aumentaron en relación a su situación anterior al proyecto. Aunque los incrementos para quienes tienen empleos que guardan relación con lo aprendido en los cursos son ligeramente superiores en términos absolutos; no se encontró que esta diferencia sea estadísticamente significativa[15].

GRÁFICO Nº 8

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN: INGRESOS NETOS MENSUALES PROMEDIO ANTES DEL PROYECTO Y EN LA ACTUALIDAD, SEGÚN EL EMPLEO GUARDE RELACIÓN CON LA CAPACITACIÓN (NUEVOS SOLES)



Fuente: Encuesta de Proexpansión a beneficiarias – Setiembre de 2011

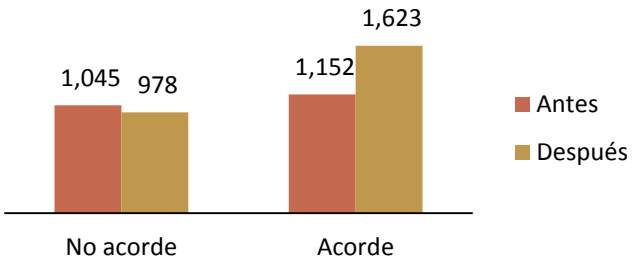
Por otro lado, los ingresos promedio del grupo que se dedica a una actividad relacionada con las capacitaciones recibidas se ubican entre los más bajos. El grupo de mujeres que tiene empleos acordes a la capacitación tiene ingresos significativamente inferiores a sus contrapartes de los otros programas. Esto puede deberse a que muchas de quienes llevaron cursos de capacitación trabajan como dependientes, donde suele haber mayor rigidez para incrementar los sueldos.

En el caso de las beneficiarias que tienen negocio, esto se debería a que a pesar de que los cursos de capacitación han desarrollado mayor pericia en las mujeres para elaborar sus productos u ofrecer sus servicios, estas pueden no contar con conocimientos sobre cómo manejar sus negocios o no saber cómo aplicar dichos conocimientos en la práctica, al no haber pasado por los programas de Asesoría y Creación de Empresas.

En el siguiente Gráfico se observan los ingresos para el grupo de Asesoría. Mientras los ingresos de quienes no se desempeñan en el negocio para el cual solicitaron asesoría caen en promedio (-6%), estos se incrementan de manera importante (41%) para quienes sí se dedican a tales negocios. Esto se condice con lo planteado líneas arriba, en el sentido de que los beneficios del proyecto serán mejor aprovechados si las mujeres pueden aplicar los conocimientos y recomendaciones en los correspondientes negocios. En el caso contrario, la inversión en tiempo y dinero en el programa de Asesoría, habría sido en vano.

[15] Se realizó una prueba t de diferencia de medias.

GRÁFICO Nº 9
PROGRAMA DE ASESORÍA: INGRESOS NETOS MENSUALES PROMEDIO ANTES DEL PROYECTO Y EN LA ACTUALIDAD, SEGÚN EL EMPLEO GUARDE RELACIÓN CON LA CAPACITACIÓN (NUEVOS SOLES)

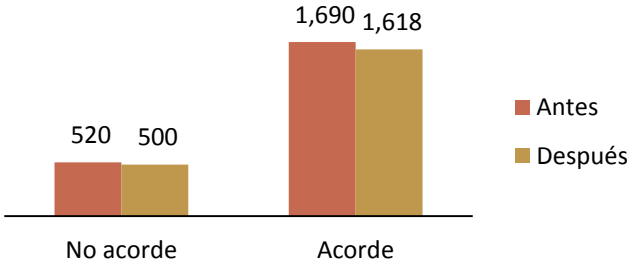


Fuente: Encuesta de Proexpansión a beneficiarias – Setiembre de 2011

A diferencia de los programas anteriores, la situación de las mujeres que participaron en el programa de Creación de Empresas no ha sido beneficiosa. En ambos grupos, tanto quienes tienen negocios acordes con el programa como quienes no, sufrieron la caída de sus ingresos promedio.

Sin embargo, esto no significa que las beneficiarias hayan experimentado reducciones reales en sus ingresos. Lo que ocurre es que en el pasado eran pocas las mujeres que tenían un empleo y generaban ingresos, siendo que varias de estas ya generaban ingresos considerables, y su ingreso promedio estaba alrededor de los 500 Nuevos Soles. Luego del proyecto, como se vio en el apartado de empleabilidad, muchas de las mujeres que antes no trabajaban empezaron a hacerlo, pero ya que en muchos casos son emprendimientos que parten de cero, resulta lógico que sus ingresos iniciales sean pequeños y por tanto, el promedio de estos tienda a la baja.

GRÁFICO Nº 10
PROGRAMA DE CREACIÓN DE EMPRESAS: INGRESOS NETOS MENSUALES PROMEDIO ANTES DEL PROYECTO Y EN LA ACTUALIDAD, SEGÚN EL EMPLEO GUARDE RELACIÓN CON LA CAPACITACIÓN (NUEVOS SOLES)

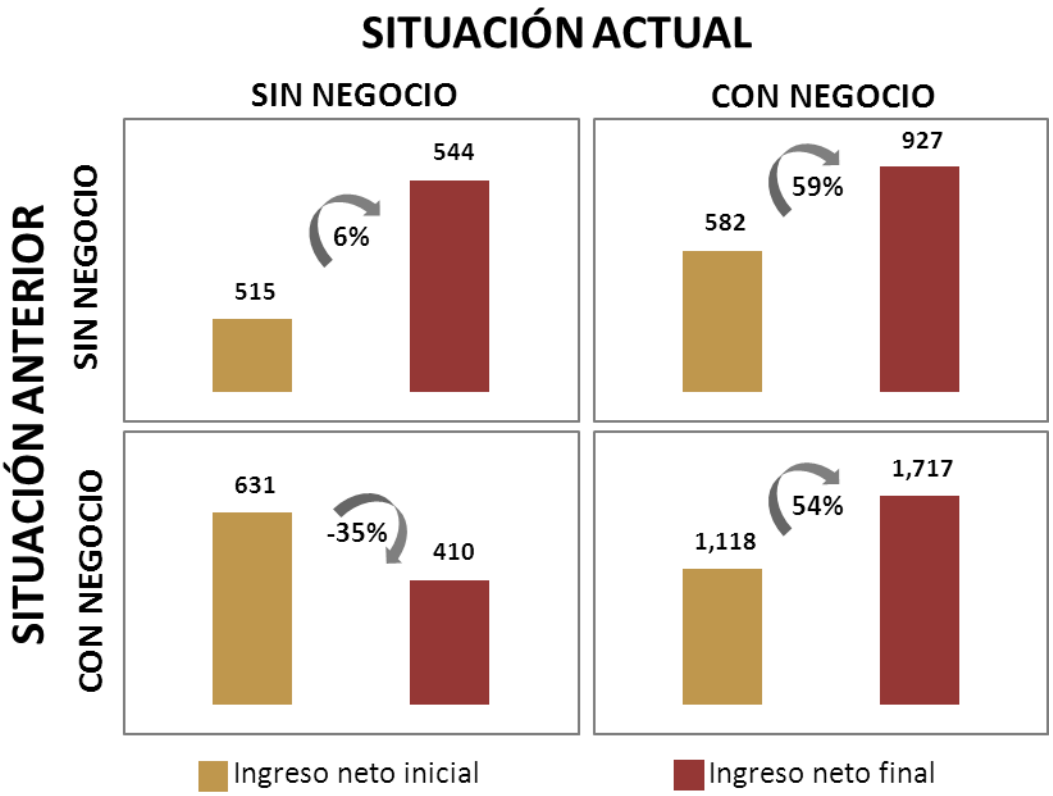


Fuente: Encuesta de Proexpansión a beneficiarias – Setiembre de 2011

El impacto en los ingresos es diferente dependiendo de la situación ocupacional de las beneficiarias antes y después del proyecto. Quienes se han visto más favorecidas en el incremento de sus ingresos luego del proyecto son quienes hoy en día tienen un negocio propio, sin importar cuál haya sido su situación previa al proyecto. De hecho, el grupo que ha incrementado más sus ingresos (59%) ha sido el de quienes no tenían un negocio en el pasado (tenían un trabajo dependiente) y ahora lo tienen.

En situación opuesta se encuentran quienes antes del proyecto tenían un negocio, y luego de este dejaron de tenerlo. Este grupo vio reducidos sus ingresos en 35%.

GRÁFICO Nº 11
INGRESOS NETOS MENSUALES PROMEDIO ANTES DEL PROYECTO Y EN LA ACTUALIDAD, SEGÚN SITUACIÓN OCUPACIONAL DE LAS BENEFICIARIAS (NUEVOS SOLES)



Empoderamiento

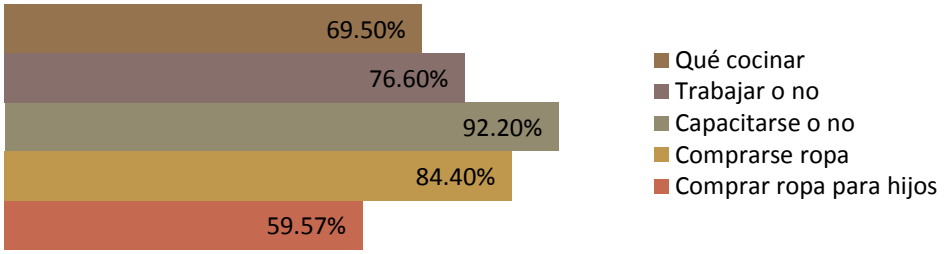
El concepto de empoderamiento se deriva de la noción de poder, entendido este como condición necesaria para alcanzar mejores niveles de vida. En el caso de este proyecto se refiere a la situación en la cual las beneficiarias logran sentirse más competentes, con mayor control sobre sus vidas y con mayor confianza en la propia capacidad para emprender alguna forma de acción con éxito.

El empoderamiento es a la vez causa y efecto de la capacidad de generación de ingresos por medio de actividades productivas. Una mujer empoderada tiene mayor motivación para afrontar los retos que se le presentan en su trabajo o en su negocio, porque se siente capaz de afrontarlos y superarlos. A la vez, los mayores ingresos como resultado del propio esfuerzo y destreza de las mujeres elevan su jerarquía dentro de la familia y comunidad, pues por lo general, quienes aportan con ingresos o tienen mayor poder económico pueden ejercer mayor influencia sobre los demás.

Una de las formas por las que esta evaluación mide el nivel de empoderamiento de las mujeres beneficiarias es indagando acerca de la toma de decisiones al interior del hogar. Como resultado de la encuesta realizada por Proexpansión, se obtiene que la mayoría de las mujeres toma decisiones por sí mismas, sin necesidad de consultar con otras personas, cuando tales decisiones

atañen a aspectos de su vida personal o a temas que son tradicionalmente considerados de su incumbencia dentro de su rol de género.

GRÁFICO Nº 12
SITUACIONES EN QUE LAS BENEFICIARIAS TOMAN DECISIONES POR SÍ MISMAS

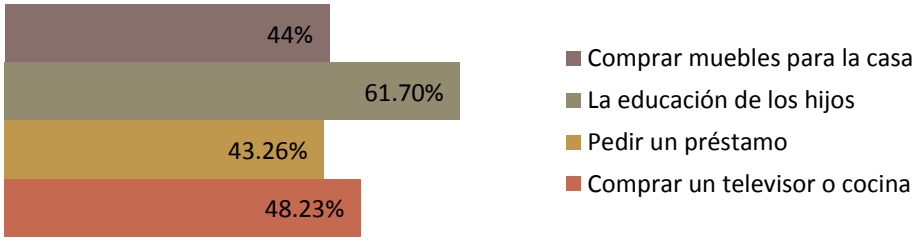


Fuente: Encuesta de Proexpansión a beneficiarias – Setiembre de 2011

Así, por ejemplo, una mayor proporción de mujeres decide por su cuenta si va a capacitarse, trabajar o comprarse ropa, situaciones que les afectan de manera directa solo a ellas. En menor medida, también toman decisiones que afectan a otros miembros de la familia, pero sobre temas que ellas "conocen mejor" como la comida y el vestido de los hijos.

En cambio, se encontró que cuando las decisiones afectan directamente a otros miembros de la familia y/o no pertenecen al ámbito de experiencia tradicionalmente considerado femenino, las mujeres suelen consultar con otras personas de la familia, mayoritariamente al esposo o conviviente.

GRÁFICO Nº 13
SITUACIONES EN QUE LAS BENEFICIARIAS CONSULTAN CON SU ESPOSO/CONVIVIENTE PARA TOMAR LA DECISIÓN



Fuente: Encuesta de Proexpansión a beneficiarias – Setiembre de 2011

De esta manera, la compra de muebles o artefactos es una decisión compartida porque evidentemente afecta el presupuesto familiar. La toma de un préstamo es también una decisión que toman en conjunto, lo cual podría evidenciar que aún no se sienten del todo seguras en temas

financieros, que no corresponden a su rol de género tradicional. Sin embargo, también puede ocurrir que el préstamo sea para el negocio familiar o para la compra de activos que serán usados en conjunto, con lo cual, resulta lógico que la decisión sea compartida.

Por otro lado, el empoderamiento tiene que ver con cómo se distribuyen las tareas en el hogar. Una mujer empoderada tiene la posibilidad de compartir tales actividades con otros miembros de la familia si es que además trabaja. La cooperación es más probable cuando los miembros de la familia valoran el trabajo de las mujeres en el mercado laboral. En cambio, una mujer poco empoderada usualmente debe afrontar toda la carga del trabajo en casa y solo puede acceder a un trabajo remunerado si es que le sobra el tiempo, puesto que se considera que probablemente este no tenga un efecto significativo en los ingresos del hogar.

El siguiente Gráfico da cuenta que en la mayor parte de hogares hay participación del esposo o cónyuge en las responsabilidades del hogar, en mayor medida con el cuidado de los hijos que con las tareas de la casa (limpieza, cocina, etc.). Nuevamente, esto puede responder a roles de género tradicionales.

Como era de esperarse; sin embargo, la distribución de tareas no parece ser aún equitativa, cayendo la mayor parte de la carga sobre las mujeres.

GRÁFICO Nº 14
PARTICIPACIÓN DEL ESPOSO/CONVIVIENTE EN EL HOGAR

Fuente: Encuesta de Proexpansión a beneficiarias – Setiembre de 2011

Autoestima

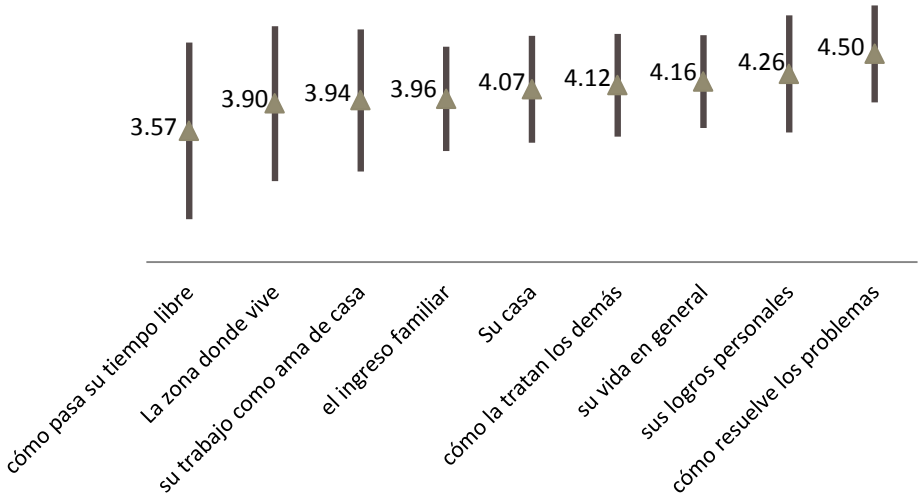
La manera como las beneficiarias perciben, evalúan, sienten y se comportan respecto de sí mismas es una variable esencial para medir los alcances del proyecto, en la medida que se estableció como indicador para medir el cumplimiento del objetivo global. La autoestima está muy relacionada con el empoderamiento, aunque mientras el segundo es una expresión externa del grado de autonomía de las personas, el primero es un concepto que se refiere a las creencias, sentimientos y emociones de estas; es decir, a su parte interior.

Nivel de satisfacción

Como mostró el indicador de autoestima, la gran mayoría de las mujeres (88%) se siente satisfecha con gran parte de los aspectos de su vida. El siguiente Gráfico muestra de manera desagregada la calificación promedio que dan las mujeres a tales aspectos, en una escala del 1 al 5, donde 1 es "Totalmente insatisfecha" y 5, "Totalmente satisfecha".

GRÁFICO Nº 15

GRADO DE SATISFACCIÓN EN DIVERSOS ASPECTOS DE LA VIDA DE LAS BENEFICIARIAS (1 = TOTALMENTE INSATISFECHA, 5 = TOTALMENTE SATISFECHA)



Fuente: Encuesta de Proexpansión a beneficiarias – Setiembre de 2011
Nota: las líneas verticales indican +/- 1 desviación estándar.

En todos los aspectos sobre los que se indagó, el promedio del grado de satisfacción se encuentra en la mitad superior. De hecho, si la calificación es 4 o superior, puede decirse que, en promedio, las mujeres están medianamente o totalmente satisfechas, lo cual es un indicador de autoestima alta.

Como puede observarse, las tres mejores calificaciones se obtienen en aspectos que guardan estrecha relación con cómo se sienten las mujeres consigo mismas: con su vida y sus capacidades. La satisfacción es menor en aspectos más relacionados con el entorno de las beneficiarias, como sus relaciones interpersonales, su casa y vecindario, o el ingreso familiar.

Por otro lado, hay que notar que las calificaciones son también menores cuando se hace referencia a actividades de las mujeres que no son propias del mercado laboral o la actividad productiva, como el tiempo libre y el cuidado del hogar. Es posible que en aras de un mayor éxito en sus trabajos o negocios, las mujeres hayan tenido que sacrificar otros espacios. Estas actividades son también las que mayor dispersión tienen en las respuestas[16].

[16] La dispersión es medida por la desviación estándar, que se muestra como la línea vertical por encima y por debajo del promedio.

Ordenamiento de prioridades

El grado de autoestima también guarda relación con la jerarquía de valores o prioridades que tienen las personas. Como se sabe las personas tienen ciertas preferencias vinculadas a las concepciones sobre sí mismas. Estas pueden ser modos de conducta o estados ideales de existencia. La preservación de un autoconcepto positivo se considera una motivación crucial en la selección y el mantenimiento de ciertas prioridades de valor[17]. En consecuencia, analizar las prioridades de las mujeres beneficiarias es útil para conocer mejor cuáles son sus niveles de autoestima.

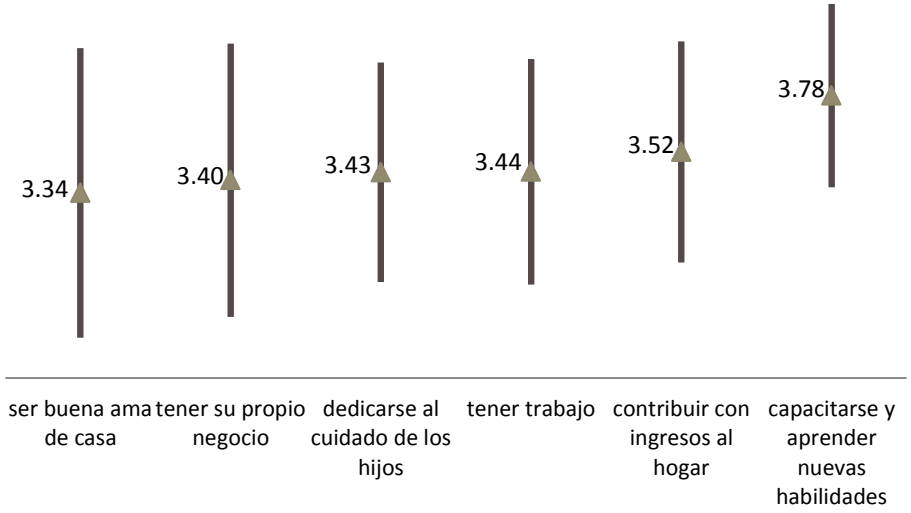
El siguiente Gráfico muestra las calificaciones promedio que las encuestadas pusieron a un conjunto de situaciones de la vida cotidiana, de acuerdo a la importancia que ellas les atribuían a estas. Los resultados revelan como aspecto positivo el deseo de estar más preparadas y ser más competitivas por medio de la capacitación como la principal prioridad para las beneficiarias – a la vez que es la alternativa que menor dispersión tuvo en las respuestas.

Otras dos situaciones que resultaron con alta calificación se relacionan con el trabajo de las mujeres: tenerlo y poder generar ingresos para el hogar. Ello es un indicador de que se sienten con la suficiente capacidad no solo para valerse por sí mismas sino también para contribuir con el sostenimiento del resto de la familia. Dado que no todas las beneficiarias tienen inclinaciones por el trabajo independiente, la valoración de tener su propio negocio resulta con una menor calificación.

Las situaciones que se relacionan con una concepción tradicional de la mujer obtienen calificaciones más bajas. Si bien aún están por encima de 3; es decir, siguen siendo consideradas importantes, es posible que hayan perdido preponderancia por privilegiar el desarrollo de alguna actividad productiva fuera de casa.

[17] Linares, Lucía et al. "La autoestima y las prioridades personales de valor". En *Anales de Psicología*, 2001, vol. 17, nº 2 (diciembre), pp. 189-200.

GRÁFICO Nº 16
PRIORIDADES DE LAS BENEFICIARIAS (1 = NO ES IMPORTANTE, 4 = MUY IMPORTANTE)



Fuente: Encuesta de Proexpansión a beneficiarias – Setiembre de 2011
Nota: las líneas verticales indican +/- 1 desviación estándar.

Los resultados obtenidos parecen indicar que las mujeres tendrían niveles de autoestima más altos, por cuanto conceden mayor prioridad relativa a valores de logro, autodirección y auto-beneficio.

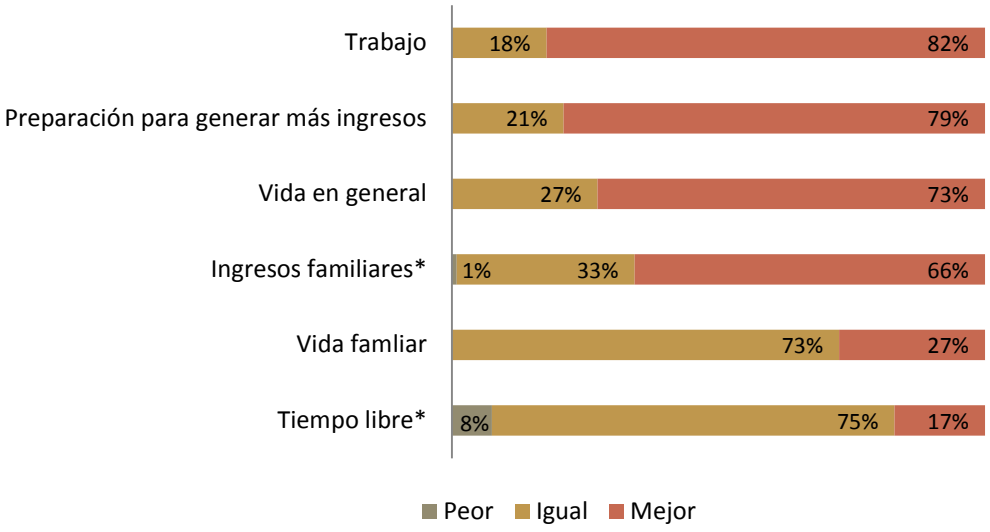
Cambios en el nivel de satisfacción

Asimismo, fue interesante indagar acerca de los cambios en las percepciones de las beneficiarias con relación a algunos aspectos importantes de su vida que han ocurrido después de recibida la capacitación.

Es positivo que casi la totalidad, si no todas, las respuestas en las distintas categorías indican que las mujeres se sienten al menos igual que antes. Más aún, es notable que la mayoría de mujeres se sienta mejor en sus trabajos y con relación a sus capacidades productivas, lo cual deviene en que sientan que sus ingresos familiares se han incrementado. Asimismo, casi tres cuartas partes de las encuestadas señalaron que se sienten mejor en sus vidas que antes.

Las categorías en las que la mayoría siente que no ha habido cambios respecto al pasado se refieren a aspectos de la vida distintos al ámbito laboral o productivo, como la vida familiar y el tiempo de ocio. Presumiblemente, el impacto sobre estos espacios habría sido menor, dado que no fue la incidencia primordial del proyecto. Otra interpretación sería que ya se ha alcanzado un equilibrio favorable en dichos aspectos.

GRÁFICO Nº 17
PERCEPCIÓN RESPECTO A SITUACIÓN ANTES DEL PROYECTO



Fuente: Encuesta de Proexpansión a beneficiarias – Setiembre de 2011
*Peor = menos; Mejor = más

2.3.5 Viabilidad

El criterio de viabilidad está referido a la sostenibilidad de los efectos luego de que se termina la intervención. Esto implica que aquellos factores que han sido claves para conseguir los logros del proyecto deben haberse potenciado de modo que permanezcan en el tiempo.

En este sentido, se requiere por un lado, que las beneficiarias se hayan apropiado de los conocimientos, habilidades y estrategias que se les brindó en los tres programas, de modo que puedan aplicarlos en sus actividades productivas sin necesidad de supervisión.

Por otro lado, la viabilidad implica que el equipo de Condoray tenga bien definida la metodología de trabajo y a su vez que se cuente con el *know how* necesario – así como mecanismos de transmisión a nuevos miembros del equipo/ otras instituciones, de darse el caso – para poder continuar capacitando y asesorando a más mujeres en el futuro.

De los beneficios sobre las beneficiarias

Condoray realiza dos actividades de seguimiento: La expoferia (se realiza cada año) y el concurso microempresaria Cefem (se realiza cada 2 años), a través de los cuales busca tener contacto con las beneficiarias. Sin embargo, no se puede anticipar que los beneficios del proyecto sobre las mujeres participantes se mantendrán para todas luego de que este concluya porque depende de diversos factores: que las beneficiarias continúen dedicándose a actividades productivas y que sean competitivas en ellas, que desarrollen su potencial emprendedor, que generen mayores ingresos y se muestren más empoderadas y con mayor autoestima.

Todo lo anterior depende del éxito que tengan en sus negocios o empleos en general. Para ello será clave el nivel de competitividad de los negocios y de las mujeres en las tareas que desempeñan, lo cual en última instancia requiere que se hayan interiorizado los aprendizajes durante el proyecto. El siguiente gráfico muestra la secuencia que parece ser la que aseguraría la viabilidad de los resultados y efectos sobre las beneficiarias. Como se puede observar, se requiere una especie de círculo virtuoso, según el cual mientras más empoderadas estén las mujeres y mayor sea su autoestima, mayor será su motivación para mantener niveles altos de competitividad.

GRÁFICO Nº 18

ESQUEMA DE LA VIABILIDAD DE LOS BENEFICIOS SOBRES LAS BENEFICIARIAS

De esta manera, teniendo en cuenta el relativo cumplimiento de los resultados y los impactos positivos generados, puede esperarse que la sostenibilidad de negocios y empleos competitivos se dé en una parte de las beneficiarias.

Los resultados de la encuesta realizada permiten verificar que muchas de las mujeres no llegaron a dedicarse a actividades relacionadas a la capacitación o asesoría recibida, mientras que en otros casos, dejaron de hacerlo al poco tiempo de finalizadas estas. Esto podría deberse en parte a las debilidades en la generación de capacidades de comercialización y conocimiento del mercado que tuvo el proyecto. No obstante, también hay muchos casos de éxito de mujeres que han conseguido incrementar sus ingresos y tienen planes de ampliar sus negocios.

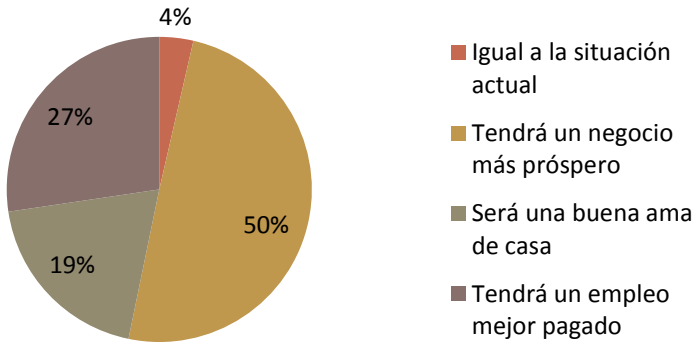
Es probable, y así lo manifestaron varias de las beneficiarias que fueron entrevistadas, que la gran mayoría de ellas haya podido sacar provecho de algunos de los beneficios del proyecto, pero que aún requieran de un acompañamiento, en especial quienes tienen un emprendimiento, para resolver las situaciones que se les presentan en el día a día.

Para confirmarlo, resulta útil analizar las perspectivas futuras de las mujeres porque puede dar una idea de sus proyecciones de desarrollo y de si existe la motivación para que los beneficios del proyecto se mantengan o se incrementen. Así, si se observa el siguiente Gráfico, se notará que la mitad de las encuestadas señala que esperan tener un negocio próspero, mientras que 27% de

ellas espera tener un empleo mejor remunerado. Esto significa que más de tres cuartas partes de las beneficiarias tendrían expectativas de progreso en el campo laboral.

Mientras tanto, solo un 4% de las encuestadas consideró que su situación no cambiaría en el futuro y un 19% considera la labor de ama de casa como la más representativa de su futuro próximo.

GRÁFICO Nº 19
PERCEPCIÓN DE LA SITUACIÓN DE LAS BENEFICIARIAS DENTRO DE 5 AÑOS



Fuente: Encuesta de Proexpansión a beneficiarias – Setiembre de 2011

Los resultados del gráfico anterior también evidencian los mayores niveles de autoestima y empoderamiento que tienen las mujeres luego del proyecto, como se indicó en la sección anterior. Esto representa un claro avance hacia la equidad de género, ya que las mujeres valoran sus actividades productivas y quieren desarrollarlas; es decir, acceder a oportunidades de crecimiento personal que posiblemente antes no estaban a su alcance porque solo se dedicaban al cuidado del hogar. Al mismo tiempo, los mayores ingresos que pueden obtener de ellas hacen posible que ellas sean mejor valoradas en el entorno familiar, adquiriendo un mayor estatus en su familia y comunidad.

De la capacidad institucional

Con relación a la capacidad institucional de Condoray para continuar brindando los servicios del proyecto y teniendo resultados y efectos positivos en los receptores, hay que tener en cuenta que esta depende de varios aspectos. Por el lado de la infraestructura y equipamiento, Condoray cuenta con las instalaciones adecuadas en sus talleres de procesamiento de alimentos y laboratorios de cómputo para continuar brindando capacitación en el mediano plazo.

En lo que refiere a la metodología, para poder extender los beneficios del proyecto se necesita realizar ajustes, a fin de que los cursos, talleres o asesorías que reciben las mujeres no sean experiencias aisladas, sino que exista una secuencia lógica que las motive a continuar su capacitación (escalamiento) y permita consolidar su éxito laboral o empresarial.

Por otro lado, la capacidad del equipo de Condoray se ha visto fortalecida con las capacitaciones recibidas por algunas de sus integrantes, aunque sería importante extenderlas al resto del equipo,

así como buscar capacitarse en puntos débiles como el desarrollo de habilidades de comercialización en las beneficiarias.

Asimismo, dado que el proyecto está dirigido a mujeres de bajos recursos, la continuidad de estos programas depende de la capacidad de Condoray de conseguir financiamiento externo que permita asegurar los recursos para cubrir buena parte de los programas. La otra alternativa sería que el propio programa contemple que como parte de los cursos se genere una oferta productiva que permita cubrir sus costos y respaldar el porcentaje de créditos de capacitación impagos,

De la focalización

Una de las líneas prioritarias en las que se incluye el proyecto es la promoción de la igualdad con especial atención a los grupos de población más vulnerables, lo cual también se manifiesta en el propio nombre del proyecto cuando se hace referencia a que está dirigido a mujeres de escasos recursos de Cañete.

En efecto, los niveles de pobreza en la provincia son altos y en las encuestas realizadas se ha podido comprobar que los niveles de instrucción y las habilidades productivas que realizan las mujeres son indicadores de sus escasos recursos y carencia de oportunidades. Si bien el proceso de selección de beneficiarias ha incluido un análisis de las condiciones socioeconómicas de las interesadas, este ha servido más con el propósito de determinar los niveles de subvención que les corresponden antes que como filtro para determinar su participación en los programas.

En consecuencia, el proyecto no se focalizó necesariamente en los grupos más vulnerables, ni prioritariamente en las zonas rurales y tampoco existen instrumentos que permitan identificarlas fácilmente. Eso explica que algunas de las mujeres beneficiarias ya contaban con negocios que les generaban ingresos considerables, sin que ello menoscabe el impacto positivo generado sobre estas.

En todo caso, uno de los aspectos a tener en cuenta a la luz de los resultados es que la propia naturaleza del proyecto requiere que las participantes tengan un nivel mínimo de dotaciones de capital humano (educación) y recursos financieros (para quienes pretenden iniciar o mantener un negocio). Por tanto, difícilmente una lógica de intervención como la planteada podría tener efectos importantes en las mujeres que estén por debajo de tales niveles, para quienes se requeriría otro tipo de intervenciones.

2.3.6 Coherencia

En términos de la articulación de los objetivos de la intervención con los instrumentos propuestos para lograrlos, el diseño del proyecto fue parcialmente coherente.

Esta afirmación se sustenta en dos dimensiones de análisis. Lo primero que hay que mencionar es que el modelo de intervención no incluyó instrumentos para promover el escalamiento entre programas por el cual una beneficiaria pasaba de un programa a otro, ni una estrategia explícita para impulsar el acceso de las beneficiarias a los mercados. En segundo lugar, hay objetivos que resultaban demasiado ambiciosos con relación a la lógica de la intervención y sus indicadores tampoco estaban bien definidos.

El modelo de intervención planteado reunía teóricamente todos los componentes necesarios para avanzar en el proceso de empoderamiento y mayor participación en la sociedad, pero no se consideró una estrategia explícita para promover el escalamiento entre los tres programas que conformaron el proyecto, entendiendo por escalamiento al proceso por el cual se pasa de un programa a otro.

Se incluyó capacitación técnica que era objetivo que las beneficiarias complementaran con capacitación en gestión empresarial e informática; se abrió la posibilidad de que las mujeres con perfil emprendedor pudieran crear sus empresas y se les ayudó a evaluar la viabilidad de sus proyectos. Además, las mujeres que ya tenían negocios podían recibir asesoría especializada en su lugar de trabajo donde elaboraron un plan de acción para poner en marcha medidas correctivas que les ayudarán a mejorar la gestión y niveles de productividad del negocio. Se consideró algunas actividades que permitieran el acercamiento de las mujeres al mercado, a través de las ferias y se impulsó el otorgamiento de créditos tanto para capital de trabajo, activo fijo u otras necesidades de cara a la puesta en marcha o mejora del funcionamiento de la empresa.

No obstante, el nivel de éxito alcanzado en el propósito de generar una suerte de escalamiento entre programas y al interior del programa más demandado que es capacitación entre los cursos técnicos y los de gestión y computación, permiten observar que en la práctica no hubo una estrategia para conseguir ese propósito en la intervención.

Esto se sustenta en las estadísticas de las beneficiarias que migraron de un programa a otro. Como se puede apreciar en el siguiente cuadro, los niveles de escalamiento de las beneficiarias en general y de las beneficiarias que recibieron crédito fue sumamente reducido, 6.5% y 5.5%, respectivamente. Esto pone en evidencia que el relacionamiento lógico que se esperaba entre uno y otro programa no se produce espontáneamente, sino que hay que motivarlo o promoverlo y para ello no se incluyó un instrumento en el diseño de la intervención.

Probablemente, la cantidad de esfuerzo y recursos asignados al cumplimiento de las metas numéricas para los distintos programas, restó tiempo para abocarse a desarrollar los ejes del enfoque de la intervención, lo que no quita mérito a los logros, pero deja en evidencia un espacio para la mejora en el esfuerzo.

	Un programa[18]	Dos programas	Tres programas	Total	% escalamiento
Beneficiarias	767	47	3	817	6.1% (optan por llevar más de 2 programas)
Beneficiarias que recibieron créditos	581	27	5	613	5.2% (optan por solicitar más de 2 tipos de crédito)

[18] CEFEM/ Condoray, 2011. Base de datos de créditos y beneficiarias del proyecto.

Otro elemento que sirve para sustentar que faltaron algunos instrumentos en el diseño del proyecto tienen que ver con los resultados de la comercialización, donde tampoco se evidencia la existencia de una estrategia explícita para lograr resultados que evidencien las mayores fortalezas con las que las beneficiarias se enfrentan al mercado.

Como se sabe el objetivo del proyecto fue incrementar el nivel de formación y autonomía de las mujeres y sus familias para que sean agentes de su propio desarrollo y contribuyan al alivio de la pobreza y al desarrollo sostenible de las comunidades de San Luis, San Vicente, Cerro Azul, Imperial y Nuevo imperial. Para ello, se plantearon acciones orientadas a la mejora de la formación y servicios de desarrollo empresarial integrales, bajo el entendido que estas incentivarían el inicio o la participación en actividades económicas sostenibles.

Sin embargo, solo el 20% de las participantes de los programas promovidos estuvieron presentes en las actividades de comercialización que fueron desarrolladas por el proyecto y quienes lo hicieron tuvieron ventas promedio menores a los S/.127.3, lo cual también evidencia que la estrategia de comercialización, si es que la hubo, tuvo resultados limitados.

Año[19]	Monto vendido	Total participantes	Promedio S/.
2009	14,220.5	115	123.7
2010	7,462.8	57	130.9
	21,683.3	172	127.3

En este aspecto, también hay un espacio para desarrollar mejoras para que en futuros proyectos se obtengan mayores resultados que incentiven a las beneficiarias a continuar el desarrollo de sus habilidades adquiridas en proyectos de desarrollo productivo que les permita mejorar su autonomía.

A nivel de indicadores, de acuerdo a la matriz de planificación, no se tuvieron en cuenta cuatro principales factores que son los que determinan la baja productividad de una microempresa, los cuales son: la baja calificación de la mano de obra de los trabajadores de las MyPE, el limitado capital (recursos necesarios para invertir) con el que cuentan los micro y pequeños empresarios, la deficiente base tecnológica y científica (uso incipiente o de tecnología caduca) de las MyPE y el uso de prácticas empresariales caducas (poco modernas o adecuadas).

Si se hubieran tenido en cuenta, se habrían establecido indicadores relacionados con estos factores como aquellos relacionados con los créditos para capital de trabajo, o el acceso a servicios de consultoría y asistencia técnica por los micro y pequeños empresarios, en cuyo caso estos indicadores hubieran exigido contar con instrumentos que permitieran medir el escalamiento entre un programa y otro. Al respecto, solo el 3% del total de las beneficiarias de créditos, solicitaron estos para capital de trabajo y otro porcentaje similar de beneficiarias de capacitación accedieron al programa de asesoría.

[19] CEFEM/ Condoray, 2011. Informe Técnico Final del Proyecto, pp.52

	Jerarquía de Objetivos[20]	Indicadores	Fuentes de verificación	Hipótesis
R2	Mejora la competitividad y productividad de las microempresas dirigidas por mujeres.	El 80% de las mujeres que ya cuentan con un negocio y son asesoradas mejoran su competitividad y productividad (calidad de producto o servicio, incremento en nivel de ventas, etc.). 190 mujeres que ya cuentan con una empresa reciben asesoría especializad en el sitio de trabajo.	Diagnósticos empresariales, rutas de solución, informes de seguimiento.	Las mujeres muestran interés por recibir asesoramiento especializado.

En este último caso, hay que mencionar que este aspecto está relacionado con una de las recomendaciones que realizó Alicia Napayco[21] en su informe sobre la pasantía realizada en INTERACTUAR Colombia, donde conoció sobre la importancia de la segmentación de los beneficiarios entre aquellos que tienen negocios básicos, negocios en crecimiento y aquellos que buscan fortalecimiento empresarial, así como la importancia de establecer indicadores de logro diferenciados para cada uno de los grupos.

2.3.7 Apropiación

El proceso de apropiación desde la perspectiva de CEFEM/Condoray fue exitoso, porque hizo suyo el proyecto y la metodología transferida por la ONG ACTUAR de Colombia y a lo largo de todo el proyecto realizó esfuerzos para fortalecer las capacidades del equipo para desarrollarlo apropiadamente. Sin embargo, este proceso no fue similar desde la perspectiva de otros actores locales como el Municipio y otras entidades a las que se les hubiera podido comprometer en el diseño, gestión y seguimiento de la intervención.

A nivel interno de CEFEM/Condoray, la apropiación se consiguió con las reuniones permanentes para evaluar el avance en la ejecución del proyecto y el fortalecimiento de capacidades del equipo ejecutor, privilegiando el nivel de calidad de la capacitación, antes que la cobertura. Por ello, las personas del equipo que accedieron a las actividades de capacitación se comprometieron a realizar réplicas en el resto del equipo, tanto a nivel de marketing, créditos y cobranzas, tributación, etc. La mayor evidencia de apropiación interna es que la institución ha conseguido nuevos proyectos usando parte o todo el modelo de intervención aplicado.

[20] Matriz de Planificación del proyecto
[21] NAPAYCO, Alicia, 2010. Informe de la Pasantía a Colombia, pp.17

Algo distinto sucede con el nivel de apropiación de otros actores locales. En este caso, no hubo una intención de promoverla, aunque eso no signifique que los objetivos de reducir la situación de vulnerabilidad de las mujeres de Cañete no fueran sensibles a los intereses de estos actores.

Esto se sustenta con las afirmaciones del propio equipo en el sentido que la participación de las autoridades locales se limitó a facilitar autorizaciones, espacios para la difusión de los alcances del proyecto y un pequeño auspicio para la organización de la feria. Al respecto, la explicación de Condoray es que las autoridades que en ese momento tenían a su cargo el Municipio no les inspiraban la confianza para tener mayor tipo de acercamiento o realizar esfuerzos de trabajo conjunto asociados a la ejecución del proyecto.

Desde la perspectiva de un representante del Municipio que conoció de la experiencia, una de las oportunidades de mejora para la institución es que deben tener una mayor apertura para el trabajo con las autoridades locales.

Esta lógica de trabajo, explica que no haya habido un esfuerzo por crear alianzas con el sector público y privado para replicar el modelo de intervención. Esto se sustenta con el hecho de que en realidad no hubo entidades que se interesaran por replicar el modelo, sino más bien aquellas que contrataron los servicios de CEFEM/CONDORAY que incluían parcialmente alguno de los instrumentos utilizados y validados bajo el modelo de intervención como fue el caso de Sonatrach Peru Corporation SAC y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación-FAO.

3. Conclusiones

1. La capacidad institucional de CEFEM/Condoray permitió ejecutar de forma solvente las acciones necesarias para llegar a la población objetivo del proyecto: mujeres en situación de vulnerabilidad del Valle de Cañete.
2. El proyecto “Desarrollo de habilidades productivas y mejora de la competitividad de las mujeres de escasos recursos de Cañete” evidencia un nivel de cumplimiento adecuado de los objetivos propuestos.
3. No se cumplieron todos los indicadores del marco lógico al 100%, pero se alcanzaron resultados muy importantes en el cumplimiento de los objetivos globales como lograr el empoderamiento de las mujeres que valoran la capacitación y desde la perspectiva de los ingresos, sienten que están mejor que antes.
4. El proyecto planteó un diseño original y creativo, que partía de la idea de que era posible que si se crean capacidades, estas motivarían que las mujeres se sintieran empoderadas para buscar su propio desarrollo personal y empresarial (más ingresos), a través de la creación de pequeños negocios o el fortalecimiento de los que ya tenían.

5. En el programa de asesoría, se presenta una oportunidad de mejora, en lo relacionado al perfil de profesionales que prestan la asistencia técnica. En ese aspecto, se plantea la sugerencia de combinar su trabajo con el de empresarios en actividad.
6. La evaluación de los resultados, desde la perspectiva de los distintos criterios de análisis: pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto, viabilidad, coherencia y apropiación, permite afirmar que se lograron la mayor parte de metas planteadas a nivel de cobertura y especialización, y en los otros indicadores se identificaron oportunidades de mejora.
7. Las metas que no se cumplieron, en algunos casos, están relacionadas con la falta de inclusión de instrumentos ad hoc para conseguir esos enfoques, insuficientes perfiles profesionales en el equipo con capacidades/ tiempo disponible para lograr esos objetivos, debilidades en la formulación de indicadores o porque el cumplimiento de actividades y productos sobrepasó la capacidad del equipo de procurar ciertos resultados. Uno de estos casos es el escalamiento entre programas, el acceso al mercado y la cultura de pago.
8. Los niveles alcanzados de avance en empoderamiento al interior del proyecto, evidencian efectos en las mayores expectativas que tienen las mujeres de su vida familiar y productiva, y también del aporte que deben recibir de CEFEM, desde el punto de vista de consumidoras de servicios.
9. Condoray cuenta con las instalaciones adecuadas (infraestructura y equipamiento) en sus talleres de procesamiento de alimentos y laboratorios de cómputo para continuar brindando capacitación en el mediano plazo,

4. Lecciones Aprendidas

1. Uno de los principales aprendizajes que deja esta experiencia es que no necesariamente se produce una secuencia lógica entre capacitación y generación de ingresos, o capacitación y desarrollo de autonomía personal de las mujeres. Existen muchos aspectos que pueden limitar que se siga esa secuencia lógica: la falta de una segmentación de perfiles de emprendedoras, no contar con una estrategia para promover escalamiento entre programas o carecer de un plan claro para impulsar la comercialización como instrumento para la motivación de las emprendedoras a mantener su autonomía y promover su desarrollo.
2. La segmentación en el acceso a la capacitación, entendida como el proceso para seleccionar a las beneficiarias interesadas en participar en los tres programas en función a su aptitud e intención de desarrollar una actividad productiva, es clave para poder orientar mejor los esfuerzos en los otros programas y promover el escalamiento entre estos. Hay mujeres que participaron porque querían realizar una actividad económica,

otras para ocupar su tiempo o aprender a realizar algunas actividades que fuera útiles para su desempeño como amas de casa.

3. Los programas de asesoría y creación de empresas permitieron que el equipo de CEFEM pudiera conocer de cerca las debilidades propias de los pequeños emprendimientos, en su intento de crecer o de empezar a operar en el mercado. Estas debilidades son el punto de partida para el diseño de los programas de asesoría que hacia futuro tengan que desarrollar.

4. El programa de créditos para facilitar el acceso a los distintos programas del proyecto permitió reducir la brecha de acceso a capacitación en desarrollo empresarial y fue una oportunidad para que Condoray fortaleciera sus destrezas en la gestión de este tipo de programas. Asimismo, permitió tomar conciencia de la importancia de que para el otorgamiento de cierto tipo de créditos es mejor buscar la especialización.

5. La comercialización es una de las condiciones para generar impacto en las mujeres sobre lo que pueden hacer y sobre todo para que pierdan el temor de enfrentarse al mercado y de las capacidades que tienen para hacerlo.

6. El fortalecimiento de capacidades individuales de los miembros del equipo es fundamental.

7. La dimensión del proyecto ha permitido generar un conocimiento colectivo en Condoray y ha favorecido un aprendizaje institucional que puede ser capitalizado en futuras experiencias.

5. Buenas Prácticas

Para efectos de tratar de identificar la existencia de buenas prácticas en el proyecto evaluado, es importante definir una buena práctica como una experiencia que ha funcionado para cumplir el propósito u objetivo general del proyecto y que, al menos, debe tener un impacto positivo, ser innovadora, participativa, inclusiva, replicable y sostenible. Al respecto, hay dos buenas prácticas que han sido identificadas.

Objetivos	Buena Práctica	Criterios
Incrementar la formación	Programa de Asesoría “in house” o en el propio negocio.	**Impacto positivo**: La mayor parte de mujeres asesoradas que siguen trabajando en sus negocios, mejoraron sus ingresos. **Innovadora**: Superó el problema del desconocimiento de la importancia de los servicios empresariales al presentarla como Capacitación personalizada y no como consultoría. **Inclusiva:** Afectó uno de los elementos causantes de la baja competitividad de las empresas que es el acceso a la capacitación empresarial especializada.

Objetivos	Buena Práctica	Criterios
		Replicable: Puede ser aplicable en programas futuros que brinde Condoray, como ya ha sucedido con un programa ejecutado para restaurantes de Pisco, financiado por Sonatrach. **Sostenible:** Bajo una buena modalidad de remuneración por resultados es viable que las micro empresas puedan seguir accediendo a estos servicios.
Incrementar la autonomía de las mujeres	Programa de crédito para capacitación técnica	**Impacto positivo**: Permitió el acceso de 626 mujeres al programa de capacitación. **Innovadora**: No existe oferta en el mercado de un producto financiero ad hoc para este tipo de necesidades. **Inclusiva:** Permitió que una gran cantidad de mujeres pudieran acceder a algún tipo de cursos de formación técnica. **Replicable:** Puede ser aplicable en programas futuros que brinde Condoray, con algunos ajustes vinculados a la segmentación. **Sostenible:** El programa puede generar incentivos para reducir los niveles de morosidad, si se vincula los pagos a los niveles de avance y producción de las mujeres.

6. Plan de Mejora

El Plan de Mejoras del Proyecto bajo evaluación es el resultado de un proceso de reflexión y levantamiento de información primaria y secundaria que ha permitido triangular las distintas fuentes para responder a las preguntas materia de la evaluación.

El contenido de este plan debe ser considerado solo como un punto de partida de un proceso de mejora que debe ser continuo y puede ser enriquecido por las propias reflexiones que realice Condoray del contenido de la evaluación.
El proceso de evaluación incluyó compartir los resultados con el equipo de la Fundación Albihar y el de Condoray, con lo cual huno una retroalimentación sobre las principales conclusiones y se aprovechó las ocasiones para intercambiar ideas sobre los tipos de indicadores que existen y pueden ser incluidos en el diseño de un marco lógico.

En términos de las beneficiarias, por las características del proyecto la manera más práctica de extrapolar los resultados de la evaluación, es a través del diseño de instrumentos para difundir las acciones que realiza Condoray, exponer el trabajo de las egresadas, hacer algún tipo de seguimiento del éxito que pudieran ir alcanzando con sus proyectos empresariales y tratando de

mantener un contacto con ellas a través de eventos de comercialización (Expo Feria) o las redes sociales.

A continuación, se presentan las matrices con las mejoras identificadas, su priorización y el plan propiamente dicho.

Fortalezas, debilidades y propuestas de mejora

Criterio	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades de Mejora
Pertinencia	Haber definido claramente las necesidades de la población objetivo y que estas se adecuaran a las prioridades locales y nacionales. Experiencia en atender esas necesidades a través de otros proyectos, aunque con otras características	Ausencia de un proceso de *localización* (adaptación a la realidad peruana) del modelo de intervención, que hubiera permitido advertir la necesidad de segmentar a las beneficiarias para atender mejor sus necesidades. Falta de algunos instrumentos en el diseño.	Revisar los ajustes incorporados por la ONG Interactuar en segmentación y estrategia de actuación y elegir lo que sea aplicable para modelo peruano. Diseñar los ajustes al modelo empleado y que fue validado, pero que puede mejorarse. Tener en cuenta casos de mujeres que no tienen interés en realizar ninguna actividad productiva independiente sino ocupar su tiempo productivamente, mientras consiguen un empleo. Incorporar una estrategia explícita para que una vez que se segmente los grupos, se promueva escalamiento entre programas.
Eficiencia	Uso honesto y adecuado de los recursos económicos para los gastos propios del proyecto. Aplicación del presupuesto de acuerdo a las partidas establecidas, así como a los fondos de cada institución financiadora del proyecto. Se aprovechó el uso de recursos propios (personal, infraestructura, entre otros) por parte de la contraparte local Condoray.	Bajo número de servicios generados ya sea por monto del presupuesto gastado o por gasto propiamente administrativo principalmente en el primer año de ejecución del proyecto, en el segunda año, sin embargo, se da un aumento significativo. Retrasos en el inicio de algunas actividades del proyecto, si bien estos retrasos son de muy poco tiempo, reflejan algunas limitaciones que pudieron haberse presentado para el inicio oportuno de su	Incrementar la productividad de los recursos financieros orientándolos a generar un mayor número de servicios atendidos y no tanto a gastos administrativos. Identificar las situaciones que limitaron el oportuno inicio de ciertas actividades (retrasadas) con el fin de evitar futuros inconvenientes similares en la ejecución de otros proyectos.

Criterio	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades de Mejora
	Las partidas de los gastos se asignaron considerando que el proyecto era intensivo en el uso de recursos humanos (como profesores, asesores, etc.), así como en el uso de suministros (insumos para talleres). Uso eficiente de los recursos humanos con los que contó el proyecto ya que cada personal involucrado pudo atender a un importante número de beneficiarias. Se observa incluso que la productividad del personal mejora en el 2010 con respecto al 2009.	ejecución.	
Eficacia	Haber cumplido en un alto porcentaje las metas numéricas planteadas en el marco lógico que, siendo importantes, mostraron una buena capacidad institucional para sensibilizar al grupo objetivo. Lograr motivar que un porcentaje de las beneficiarias del proyecto logren poner en marcha pequeños negocios, o mejorar sus habilidades para afrontar sus actividades productivas. Haber creado un programa de crédito para facilitar el acceso de las mujeres a los tres programas ofrecidos. Lograr que un porcentaje significativo de beneficiarias valores la capacitación recibida y perciban su situación como mejor que antes.	No se lograron cumplir al 100% la mayoría de las metas numéricas establecidas en el marco lógico. Limitados logros a nivel de escalamiento entre los tres programas que formaron parte del proyecto. Nula segmentación del grupo objetivo, incentivada por la necesidad de cumplir una meta. Falta de una estrategia para promover una cultura de pago entre las beneficiarias que obtuvieron créditos. Limitados logros a nivel de acercamiento de las beneficiarias al conocimiento y funcionamiento de los mercados y las posibilidades de usar distintos canales de	Tener más cuidado en la formulación de indicadores hacia futuro. Mejorar las bases de datos (generando consistencias y menús para el ingreso de datos) con las que trabajan: sensibilización, fichas de datos iniciales con el diagnóstico de las participantes y su desenvolvimiento en los distintos programas, incluyendo el de crédito. Identificar los determinantes para el escalamiento entre las beneficiarias que sí escalaron, con el fin de redefinir los criterios de actuación y de segmentación para los programas. Incrementar los esfuerzos por crear capacidades en las beneficiarias para enfrentarse al mercado y para que

Criterio	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades de Mejora
	Haber conseguido equipar las instalaciones para una enseñanza adecuada de las beneficiarias.	distribución. Escaso aprovechamiento de la asociatividad como instrumento de desarrollo y crecimiento empresarial. Alto nivel de carga de trabajo generada por la necesidad de manejar un programa de crédito complejo. Limitados recursos humanos para aplicarlos/dedicarlos a la gestión de redes y alianzas con el sector público y privado. Insuficiente experiencia práctica de las responsables de la asistencia técnica del programa de asesoría, que motivó que las beneficiarias señalaran como limitados los aportes de estas asesoras.	adquieran conocimientos sobre todas las posibilidades que tienen a nivel de canales de distribución. Capitalizar las experiencias aisladas en artesanía y producción de alfajores para modelar esquemas de actuación similares y que las beneficiarias identifiquen esas ventajas. Especializarse en el otorgamiento de créditos de capacitación y tercerizar en una entidad financiera el desarrollo de un producto para el perfil de mujeres que demandaron asistencia técnica y la creación de empresas, luego de haber cumplido las fases previas. Crear capacidades internas, a través de algún programa de fortalecimiento al que CEFEM/Condoray logre aplicar, para mejorar los perfiles del equipo en gestión de redes y alianzas y en estrategias de comercialización y búsqueda de mercados. Mejorar los perfiles de las asesoras del programa de Asesoría para que puedan realizar aportes más efectivos a las microempresas
Impacto	Haber contribuido a la generación de empleo a través del desarrollo de capacidades productivas, con énfasis en el empleo independiente.	Proporción importante de mujeres que luego del proyecto no se ha insertado en el mercado laboral.	Incorporar el concepto de asociatividad para crecer y para acercarse al mercado como un mecanismo idóneo cuando se trata de negocios con capacidades de

Criterio	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades de Mejora
	Haber contribuido con el incremento de los ingresos de las beneficiarias a través del desarrollo de la productividad, en especial de quienes se dedican a actividades relacionadas a la capacitación o asesoría y de las microempresarias. Haber contribuido con los mayores niveles de empoderamiento de las mujeres en cuanto a la toma de decisiones y distribución de las tareas en el hogar. Haber contribuido con los altos niveles de satisfacción personal y en relación a su entorno y mejora del auto concepto de las mujeres.	Dificultades para llevar a la realidad los emprendimientos por insuficiente capital para invertir Persistencia de la responsabilidad de la mayor parte de las tareas del hogar en las mujeres.	gestión limitadas. Promover la búsqueda de financiamiento externo a los negocios y planes de negocio con altas probabilidades de éxito.
Viabilidad	El empoderamiento y alto nivel de autoestima de muchas de las beneficiarias es hasta cierto punto una garantía de su desarrollo en el mercado laboral. Altas perspectivas de progreso en el mercado laboral de la mayoría de mujeres beneficiarias. Infraestructura y equipamiento adecuados para continuar brindando los servicios en el mediano plazo.	Falta de una adecuada focalización hacia los grupos de beneficiarias más vulnerables. Insuficiente generación de capacidades de comercialización y conocimiento del mercado en las beneficiarias.	Hacer seguimiento a las mujeres del programa de Creación de Empresas para que sus negocios puedan pasar a una etapa siguiente de desarrollo y les permitan generar mayores ingresos. Implementar mecanismos de transmisión efectiva de capacidades entre los miembros del equipo de Condoray.
Coherencia	Tener un modelo de intervención con un enfoque integral para promover empresarialidad con tres programas: capacitación técnica, asesoría y creación de empresas	Falta de alineamiento entre los enfoques y la estrategia para implementarlos, sobre todo en el caso del escalamiento y la comercialización, donde se aprecia que no hubo un plan suficientemente claro de lo	Incluir en diseños futuros de implementación del modelo de intervención ajustado, estrategias para promover el escalamiento y el acceso a mercados, bajo el entendido que la

Criterio	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades de Mejora
	Contar con credibilidad en la provincia para convocar a las potenciales beneficiarias. Poseer la imagen de una institución que actúa y forma en valores que son importantes tanto para la vida como la empresa.	que se tenía que hacer. Débil definición de algunos indicadores a la hora de formular el marco lógico.	autonomía sostenible que se desea que las mujeres logres, además de empoderamiento, exige una mayor independencia económica. Eso implica que le pierdan el miedo a salir a promover y vender sus productos y a que pueden aprender a mantenerse por si mismas. Tomar mayor tiempo en el diseño de los enfoques y sobre todo de los indicadores, pero además, establecer formas de medir esos indicadores con el fin de que no se generen problemas para evaluar estos indicadores. Ejemplo: plantear mejoras en competitividad, en lugar de contribuciones a la mejora de ingreso.
Apropiación	Lograr incorporar en el esquema de actuación definida para el CEFEM, la lógica del modelo de intervención que fue validado en el proyecto. Haber fortalecido las capacidades internas del equipo CEFEM en tributación, créditos y marketing.	Escasa creación de alianzas con sector público y privado para involucrarlos en el diseño, gestión y seguimiento del proyecto. Poca apertura al trabajo con las autoridades locales que es percibida por estas. Insuficiente comunicación con clientes, privilegiando los informes escritos, antes que la comunicación verbal. Escaso efecto multiplicador de las fortalezas internas adquiridas.	Crear capacidades internas en el equipo para establecer alianzas y gestionarlas. Asumir que esas alianzas son parte del proceso para acercar a las beneficiarias al mercado. Mejorar los canales de comunicación con los clientes y con las beneficiarias, a quienes se indicó que siempre podrían contar con apoyo de la institución. Usar más las redes sociales.

Prioridades de mejora

Dificultad: 1 (Mucha), 2 (Bastante), 3 (Poca), 4 (Ninguna)
Plazo. 1 (Largo: 4 ó 5 semestres) 2 (Medio: 2 ó 3 semestres), 3 (Corto: 1 semestre), 4 (Inmediato)
Impacto: 1 (Ninguno), 2 (Poco), 3 (Bastante), 4 (Mucho)
Prioridad: Resulta de la suma de las columnas anteriores. Serán más prioritarias las que tengan una puntuación más alta

Nº	Acciones de Mejora	Dificultad	Plazo	Impacto	Prioridad
1	Mejorar el perfil de las asesoras (más experiencia práctica) que tienen a su cargo el programa de asesoría	3	4	4	11
1	Revisar ajustes al modelo que hizo ONG colombiana	4	4	2	10
1	Diseñar ajustes a los programas del modelo empleado	3	3	4	10
2	Diseñar estrategias explícitas para escalamiento entre programas, comercialización y acceso al sistema financiero	1	4	4	9
3	Mejorar los sistemas que manejan las bases de información para contar con información de calidad	2	3	3	8
1	Identificar los determinantes para el escalamiento a partir de las beneficiarias que lo lograron	4	3	3	10
2	Promover mayores esfuerzos para facilitar acceso a mercados	2	4	3	9
	Introducir concepto de asociatividad como camino o modelo de crecimiento	2	3	3	8
1	Concentrarse en otorgamiento de créditos para capacitación técnica y tercerizar el resto de tipos de créditos a través de un convenio con entidad financiera	3	3	4	10
2	Fortalecer las capacidades del equipo para creación y gestión de redes (aliados) y para la comercialización	2	3	4	9
4	Crear alianzas /convenios/ acuerdos de aprovisionamiento, etc.	1	3	3	7
4	Tener mayor cuidado para formular objetivos y definir indicadores	2	3	3	8
3	Mejorar canales de comunicación con clientes/ actuales y ex beneficiarias/bolsa de trabajo	2	3	2	7
3	Usar más redes sociales	3	2	3	8

Planificación de las Mejoras

Acciones de Mejora	Tareas a desarrollar	Responsable	Tiempo	Recursos necesarios	Financiación	Indicador de seguimiento	Responsable	Beneficios esperados
Mejorar perfil de asesoras	Crear capacidades/ buscar nuevas candidatas/ incluir conferencias de empresarios	Isabel E.	1 mes	Horas/ mujer	Condoray/ subvencionado por futuros proyectos	Nivel de satisfacción de personas con negocios	Milagros Panta	Asistencia técnica integral y más efectiva para empresarias
Ajustes modelo	Revisión de documentos/evaluación Identificar puntos críticos	Isabel E.	2 días 2 reuniones para validar cambios con resto de equipo	Horas/ mujeres	Condoray/ subvencionado por futuros proyectos	Nuevos proyectos donde perfilan el modelo, según ajustes	Milagros Panta	Mejorar modelo de intervención para cada programa
Estrategias de escalamiento	Estudios de determinantes de escalamiento, cuando lo hubo. Diseño de estrategias	Consultoría Isabel E.	Un mes 15 días	Pago de consultoría Horas/ mujeres	Condoray/ subvencionado por futuros proyectos	Mayores porcentajes de escalamiento en futuros proyectos	Milagros Panta	Empoderamiento y desarrollo productivo de mujeres
Calidad de información	Diseño de programas de ingreso de información que tengan consistencias y validaciones		2 meses	Pago de programador Horas/ mujeres	Condoray/ subvencionado por futuros proyectos	Reducción del tiempo para obtener información de calidad. Gestión de datos de beneficiarias	Milagros Panta	Posibilidad de medir nivel de inserción laboral de beneficiarias.
Asociatividad	Incorporación de contenidos de asociatividad en los de capacitación/ gestión	Isabel E	15 días	Horas/ mujeres	Condoray/ subvencionado por futuros proyectos	Más experiencias de beneficiarias trabajando de forma asociativa	Milagros Panta	Reducir el tiempo que toma el crecimiento individual, gracias al trabajo asociativo.
Acceso a	Identificar canales de	Isabel E	Permanente	Horas/	Condoray/	Más de	Milagros	Mejora de

Acciones de Mejora	Tareas a desarrollar	Responsable	Tiempo	Recursos necesarios	Financiación	Indicador de seguimiento	Responsable	Beneficios esperados
mercado	distribución Hacer alianzas/ convenios Diseñar estrategia proactiva y no reactiva.			mujeres	subvencionado por futuros proyectos	ingresos para beneficiarias	Panta	ingresos
Alianzas y redes	Sistematizar red de contactos	Milagros P/ Isabel E o tercera persona	Permanente	Horas/ mujeres	Condoray/ subvencionado por futuros proyectos	Más ingresos / mejor % inserción laboral	Milagros Panta	Mejora ingresos beneficiarias/ aprovechamiento de sinergias/ nuevos clientes
Mejorar comunicación	Elaborar políticas de trabajo/ jefes de cuentas de proyectos	Responsables que se definan	Permanente	Horas/ mujeres	Gestión/ cada proyecto	Más nivel de satisfacción de clientes	Milagros Panta	Mejores resultados de clientes.
Formulación objetivos/indicadores	Diseñar los proyectos teniendo en cuenta los enfoques/ los instrumentos e indicadores pertinentes	Responsables del diseño de proyectos	Oportunidad del diseño	Horas/ mujeres	Condoray, inversión para obtener proyectos	Más eficiencia en seguimiento de proyectos	Milagros Panta	Recursos adecuados para evaluar resultados.

Bibliografía

Linares, Lucía et al.

2001 "La autoestima y las prioridades personales de valor". En Anales de Psicología, 2001, vol. 17, nº 2 (diciembre), pp. 189-200.

Proexpansión S.R.L

2011 *"Encuesta de evaluación del proyecto: Desarrollo de habilidades productivas y mejora de la competitividad de las mujeres de escasos recursos de Cañete"* realizada para el Informe Final de Evaluación.

2011 Entrevista 1, ONG Creamos. Entrevista realizada a Diego Gamero.

2011 Entrevista 2, FAO. Entrevista realizada a Carlos Aguirre.

2011 Entrevista 3, SONATRACH. Entrevista realizada a José Luís Infante.

2011 Entrevista 4, autoridad local. Entrevista realizada a J. Espinoza.

PROSIP- Condoray

2008 Formulación del proyecto "*Desarrollo de habilidades productivas y mejora de la competitividad de las mujeres de escasos recursos de Cañete"*

2009-2010 "*Informes técnicos del proyecto: Desarrollo de habilidades productivas y mejora de la competitividad de las mujeres de escasos recursos de Cañete" (*I, III, IV, V)

2008 "*Organización de la capacitación"*. En anexos del informe de presentación del proyecto: Desarrollo de habilidades productivas y mejora de la competitividad de las mujeres de escasos recursos de Cañete.

2008 *"Matriz de marco lógico".* En anexos del informe de presentación del proyecto: Desarrollo de habilidades productivas y mejora de la competitividad de las mujeres de escasos recursos de Cañete".

2008 "*Gestión del fondo rotativo".* En anexos del informe de presentación del proyecto: Desarrollo de habilidades productivas y mejora de la competitividad de las mujeres de escasos recursos de Cañete.

2008 "*Organización de la atención de niños".* En anexos del informe de presentación del proyecto: Desarrollo de habilidades productivas y mejora de la competitividad de las mujeres de escasos recursos de Cañete.

2008 "*Metodología de asesoramiento".* En anexos del informe de presentación del proyecto: Desarrollo de habilidades productivas y mejora de la competitividad de las mujeres de escasos recursos de Cañete.

2008 Cronograma inicial. En anexos del informe de presentación del proyecto: Desarrollo de habilidades productivas y mejora de la competitividad de las mujeres de escasos recursos de Cañete.

2008 "*Levantamiento de Información Obtenida con motivo de la Visita de los Directivos de la entidad "ACTUAR" de Colombia a San Vicente – Cañete".* Anexo del informe final del proyecto: Desarrollo de habilidades productivas y mejora de la competitividad de las mujeres de escasos recursos de Cañete.

2010 "*Informe Técnico Final del proyecto: Desarrollo de habilidades productivas y mejora de la competitividad de las mujeres de escasos recursos de Cañete".* Lima. 52pp.

2010 "*Informe de curso marketing práctico".* Anexo del informe de final proyecto: Desarrollo de habilidades productivas y mejora de la competitividad de las mujeres de escasos recursos de Cañete.

2010 "*Informe de diplomado en créditos y cobranzas".* Anexo del informe final del proyecto: Desarrollo de habilidades productivas y mejora de la competitividad de las mujeres de escasos recursos de Cañete.

2010 "*Informe de diplomatura en especialización avanzada en tributación".* Anexo del informe final del proyecto: Desarrollo de habilidades productivas y mejora de la competitividad de las mujeres de escasos recursos de Cañete.

2010 "*Informe de diplomatura en especialización avanzada en tributación".* Anexo del informe final del proyecto: Desarrollo de habilidades productivas y mejora de la competitividad de las mujeres de escasos recursos de Cañete.

2010 "*Informe de diplomatura en especialización avanzada en tributación".* Anexo del informe final del proyecto: Desarrollo de habilidades productivas y mejora de la competitividad de las mujeres de escasos recursos de Cañete.

2010 Informe de la pasantía a Colombia. *".* Anexo del informe final del proyecto: Desarrollo de habilidades productivas y mejora de la competitividad de las mujeres de escasos recursos de Cañete.

2011 Documentos presupuestales del proyecto: Desarrollo de habilidades productivas y mejora de la competitividad de las mujeres de escasos recursos de Cañete.

2011 Base de datos del proceso de sensibilización del proyecto: Desarrollo de habilidades productivas y mejora de la competitividad de las mujeres de escasos recursos de Cañete.

2011 Base de datos de beneficiarias del proyecto: Desarrollo de habilidades productivas y mejora de la competitividad de las mujeres de escasos recursos de Cañete.

2011 Base de datos de beneficiarias solicitantes de crédito del proyecto: Desarrollo de habilidades productivas y mejora de la competitividad de las mujeres de escasos recursos de Cañete.

Anexos

Marco Lógico

Jerarquía de Objetivos	Indicadores Iniciales	Resultados	Fuentes de verificación
Objetivo General **Incrementar la formación y el nivel de autonomía de las mujeres de escasos recursos de Cañete para que sean agentes de su propio desarrollo y contribuyan al alivio de la pobreza y al desarrollo sostenible.**			
Propósito / Objetivos Específicos			
O1 Desarrollar las habilidades empresariales en las mujeres de escasos de Cañete a través de servicios de capacitación, asesoría especializada, créditos y apoyo a la comercialización.	• **Indicador 1**: Al término del proyecto el 95% de las mujeres desarrollan sus habilidades empresariales: aprenden a elaborar productos, determinar sus costos, comercializarlos, etc. • **Indicador 2**: Al término del proyecto el 70% de las mujeres que reciben un servicio de desarrollo empresarial elaboran productos o brindan servicios de calidad.	• El 80% de las mujeres que realizan alguna actividad productiva perciben que el proyecto les ha sido muy beneficioso para esta. • El 61% de las mujeres que reciben un servicio de desarrollo empresarial perciben que este les has sido muy útil para el desarrollo de su negocio.	• Encuesta a beneficiarias realizada por Proexpansión. • Encuesta a beneficiarias realizada por Proexpansión.
Resultados esperados			
R1 Mejora la capacidad productiva y de gestión empresarial de las mujeres de escasos recursos, a través de capacitación.	• Indicador 1: Al término de la capacitación 750 mujeres de escasos recursos reciben capacitación técnica o en gestión empresarial y computación, según la	• Al término de la capacitación, 626 mujeres recibieron cursos de capacitación técnica o en gestión empresarial y computación, según la siguiente	• Bases de datos de beneficiarias del proyecto (programas capacitación, asesoría y creación).

Jerarquía de Objetivos		Indicadores Iniciales	Resultados	Fuentes de verificación
		siguiente distribución: - Panadería y pastelería (310) - Procesamiento de frutas y hortalizas (210) - Artesanías (180) - Comercio al por menor (50) • 50% de las mujeres que reciben capacitación técnica, reciben capacitación en gestión empresarial e informática	distribución: Capacitación Técnica: - Panificación (267) - Procesamiento de frutas y verduras (186) - Tejidos y artesanías (53) - Manualidades (33) Capacitación en gestión empresarial e informática: - Gestión administrativa (251)	
		• Indicador 2: al término del proyecto 50% de las mujeres capacitadas inician una actividad productiva.	• El 62% de las mujeres capacitadas se dedica a una actividad productiva. No obstante, solo el 34% tiene un negocio propio en la actualidad.	• Encuesta a beneficiarias realizada por Proexpansión.
R2	**Mejora la competitividad y productividad de las microempresas dirigidas por mujeres.**	• Indicador 1: 190 mujeres que ya cuentan con una empresa reciben asesoría especializad en el sitio de trabajo.	• 184 mujeres que ya cuentan con una empresa reciben asesoría personalizada en el sitio de trabajo.	• Base de datos beneficiarias del programa de asesoría.
		• Indicador 2: El 80% de las mujeres que ya cuentan con un negocio y son asesoradas mejoran su competitividad y productividad (calidad de	• El 100% **d**e las mujeres asesoradas que tenía un negocio incrementó sus	• Encuesta a beneficiarias realizada por Proexpansión. • Encuesta a beneficiarias

Jerarquía de Objetivos		Indicadores Iniciales	Resultados	Fuentes de verificación
		producto o servicio, etc)	ingresos. • El 50% de las mujeres asesoradas incrementó su ratio ingresos brutos / costos.	realizada por Proexpansión.
R3	**Mujeres con potencial emprendedor crean nuevas microempresas dirigidas por ellas.**	• Indicador 1: Al término del proyecto 60 mujeres reciben asesoría para la creación de pequeñas empresas. • Indicador 2: El 50% de las beneficiarias que tienen una idea de negocio logra realizar el montaje de su empresa.	• 60 mujeres participaron en el programa de creación de empresas. • El 37% de las beneficiarias que lleva el programa de creación de empresas logra terminar el montaje de sus empresas.	• Base de datos de beneficiarias del programa de creación. • Base de datos de beneficiarias del programa de creación.
R4	**Las mujeres mejoran su conocimiento del mercado y tienen más facilidad para introducir sus productos en él.**	• Indicador 1: El 50% de las mujeres que participan en los eventos de comercialización realizan contactos comerciales para vender sus productos. • Indicador 2: 25 eventos de comercialización realizados.	• El 59% de las mujeres que participaron en los eventos de comercialización realizaron contactos comerciales para vender sus productos. • Se realizaron 27 eventos de comercialización.	• Informe técnico final del proyecto. • Informe técnico final del proyecto.
R5	**Funciona un programa de créditos que apoya y se fomenta el desarrollo empresarial de las beneficiarias.**	• **Indicador 1**: Otorgan 560 créditos por un monto promedio de US$110 cada uno. • **Indicador 2:** La morosidad de la cartera es 10%.	• Se otorgaron 938 créditos por un promedio de US$ 43. • La tasa de morosidad fue de 12%.	• Base de datos de créditos otorgados. • Base de datos de créditos otorgados.

Preguntas de evaluación

Pertinencia/Adecuación: preguntas referidas a la adecuación de la intervención al contexto.

- *¿Se adapta el proyecto a las necesidades prioridades expresadas por la población beneficiaria?*

La evaluación evidencia que los objetivos principales del proyecto estuvieron alineados a las necesidades de la población beneficiaria y esto tiene sustento en los estudios que sirvieron de referencia para el diseño de la propuesta técnica.

- Los resultados del "Encuentro entre mujeres líderes y sus autoridades locales" que fue organizado por Condoray en 2007 y donde una de las conclusiones fue la importancia de promover la participación de la mujer en la sociedad civil, su empoderamiento y crecimiento de autonomía.
- La conclusión de los talleres que promovió Condoray también en 2007 utilizando la metodología del "Empowerment Evaluation" para recoger las ideas de mujeres de zonas rurales con relación a las estrategias que se debían emprender para superar la situación de pobreza y sus necesidades de formación para llevarlas a la práctica: El 100% de las mujeres indicaron que necesitaban formación para generar ingresos económicos y contribuir al sostenimiento de su hogar.
- Las cartas de apoyo al trabajo de Condoray y a los objetivos del proyecto que fueron tomadas en cuenta en la presentación de la propuesta: Cáritas, Municipalidad de Nuevo Imperial, Municipalidad Provincial de Cañete, Sociedad de Beneficencia Pública de Cañete y varias promotoras rurales.
- Las conclusiones del Levantamiento de Información Obtenida con motivo de la Visita de los
- Directivos de la entidad "ACTUAR" de Colombia a San Vicente – Cañete.

- *¿Han cambiado las prioridades de la población beneficiaria desde la definición de la intervención? En caso afirmativo ¿se ha adaptado la intervención a dichos cambios?*

Las prioridades de la población en general estuvieron bien identificadas, lo que cambió fueron las prioridades del grupo de beneficiarias que con la mejora de sus niveles de autonomía y empoderamiento, ahora tienen mayor interés en seguir desarrollando esa autonomía porque las hace sentirse mejor y ello las ha convertido en un público más exigente. Eso explica las sugerencias que realizan sobre la mejora del perfil de profesionales que brindan asistencia técnica al programa de asesoría.

- *¿La intervención está acorde con los planes de desarrollo del país, región y zona, y se complementa con otras acciones de respuesta planteadas por instituciones, gobierno u otras agencias?*

Efectivamente, el diseño de la propuesta tuvo en cuenta las políticas de desarrollo nacional, regional y local, planteadas por el gobierno en sus distintos niveles.

Esto se sustenta con el respaldo de las autoridades locales a la iniciativa y con el alineamiento de los objetivos del proyecto con la política del gobierno peruano, recogidos en instrumentos como el Plan Nacional de Superación de la Pobreza y el Plan Nacional del Perú de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres 2003-2010.

A nivel local, la Municipalidad Provincial de Cañete no contaba con un instrumento actualizado cuando se realizó la propuesta, pero el último que data de 2005, señalaba como prioridad incluso el apoyo a los Programas de Condoray de forma expresa.

Eficiencia: preguntas referidas a la asignación óptima de los recursos del proyecto.

- *¿Los recursos utilizados así como su composición han sido los adecuados para la ejecución del proyecto y la obtención de los resultados?*

La evaluación muestra una asignación de recursos acorde a la naturaleza de la intervención que tuvo como eje la formación de capacidades. Eso explica que el 57.2% del presupuesto estuviera orientado al pago de personal tanto para la gestión como para la capacitación, seguido de la partida para mejoramiento de equipos de Condoray.

- *¿Ha habido una buena búsqueda de proveedores y mecanismos de aprovisionamiento local?*

A nivel local, se consiguieron los suministros para los talleres, en la medida que se trataba de productos fácil de encontrar en la provincia de Cañete.

Los suministros para los talleres, especialmente los productos perecibles, fueron adquiridos a nivel local en la medida que se trataba de productos fáciles de encontrar en la provincia de Cañete (en la zona de ejecución del proyecto). Se registran compras continuas a ciertos proveedores así como también se presentaron compras únicas a proveedores específicos. Estas últimas pudieron haber incrementado los costos de los insumos comprados al por menor. Otros suministros como material de oficina fueron obtenidos en su mayoría por medio de compras continuas a proveedores específicos.

Los recursos humanos fueron en su mayoría proporcionados por el propio Instituto Condoray. Ello significó un uso eficiente de los recursos en la medida que Condoray tiene muchos años de experiencia en la capacitación de mujeres con orientación productiva. No obstante, la contratación de empresarios locales para que participen de los talleres de Creación de empresas y Asesoría, dando conferencias o asistencia personalizada, habría sido asimismo deseable, dada su experiencia en el manejo de negocios en el mismo ámbito de acción.

En cuanto a la obtención de los equipos de informática y procesamiento de alimentos, estos fueron comprados a proveedores de Lima, donde pueden encontrarse proveedores especializados y precios competitivos.

- *¿Se han respetado los presupuestos establecidos inicialmente en el proyecto aprobado?*

Las variaciones entre los gastos presupuestados y ejecutados son poco significativas, lo que demuestra que se respetaron los presupuestos establecidos. Las partidas donde se observa un gasto ejecutado mayor al planeado son las de equipos, donde se gastó un 7.7% más de lo presupuestado y funcionamiento con un gasto superior en 4.3%.

- *¿Se han respetado el cronograma y tiempos previstos inicialmente?*

No todas las actividades se realizaron según los plazos establecidos. El 41% de estas sí se llegaron a ejecutar de acuerdo al cronograma, mientras que otro 41% iniciaron su ejecución con ligeros retrasos (un mes). Asimismo, el 12% de las actividades se realizaron de manera continua y no por periodos como se estableció inicialmente, por otro lado un 6% iniciaron su ejecución antes del tiempo de inicio establecido.

- *¿En qué medida la colaboración institucional y los mecanismos de gestión articulados han contribuido a alcanzar los resultados de la intervención?*

La delegación de la ejecución del proyecto a PROSIP- Condoray fue ventajosa por la experiencia que esta posee trabajando en la zona con mujeres que fueron parte de la población objetivo del proyecto. Asimismo la ejecución directa por parte de CEFEM facilitó el acceso a recursos locales como personal, equipos e infraestructura que redujeron los costos del proyecto y facilitaron la ejecución de las actividades programadas.

La conformación de una unidad ejecutora del proyecto fue oportuna dado que permitió una mejor coordinación entre la Fundación Albihar y PROSIP-Condoray. Condoray hizo entrega oportuna de cuatro informes de seguimiento a la Fundación Albihar.

Eficacia: preguntas referidas al grado de consecución de los objetivos.

- *¿Se han alcanzado los resultados previstos en la intervención?*

Una de las metas planteadas en el proyecto fue que el 90% de las mujeres que reciban capacitación, mejoren sus habilidades productivas y de gestión y se motiven a poner sus propios negocios, y el 50% inicie una actividad productiva. Los resultados de la evaluación revelan que el 62% de las mujeres que fueron capacitadas se dedican a una actividad productiva pero solo el 34% tiene un negocio propio.

- *¿Se ha alcanzado el objetivo específico de la intervención?*

Las metas numéricas establecidas para los tres programas, se cumplieron parcialmente en el caso de la Capacitación, donde fueron 626 mujeres de 750 esperadas, las que recibieron capacitación efectiva, 184 fueron asesoradas en comparación a las 190 previstas y en el caso de las beneficiarias que accedieron al programa de crédito, la meta se cumplió al 100% con 60 mujeres beneficiarias.

Finalmente, solo 18% de las mujeres que recibieron capacitación técnica, decidieron tomar algún curso de la cateoría de capacitación en gestión empresarial y computación.

- ¿Se han producido otros efectos no previstos?

Uno de los efectos positivos que se ha observado en la población beneficiaria es que se redujo su nivel de desocupación con posterioridad a la ejecución del proyecto, pasando de 53% antes del proyecto a 31%% después del proyecto. Esto significa que han mejorado sus posibilidades de empleabilidad.

Adicionalmente, casi la mitad (47%) de las beneficiarias que no se dedicaban a una actividad productiva en el pasado ahora sí lo hacen. Si bien es cierto que pueden ser muchos los factores que han determinado su nueva situación laboral, no puede negarse que la adquisición de habilidades productivas y de gestión empresarial pueden haber influido positivamente en este resultado.

- *¿Han encontrado dificultades las personas beneficiarias para acceder a las actividades de la intervención?*

No, el hecho de haber incluido dentro del modelo de la intervención, un programa de crédito, fue clave para facilitar el acceso de las beneficiarios a los tres programas considerados en el proyecto. Los créditos otorgados beneficiaron al 75% de las 817 beneficiarias del proyecto, entre 2009 (49%) y 2010 (51%). Del total de beneficiarias, el 95% solicitó un solo crédito, el 4% dos y el resto llegó a pedir tres. El monto promedio por crédito fue de $ 42.94 que equivale al 61% menos de lo esperado ($110).

Adicionalmente, se consideró un servicio de guardería para los hijos de las beneficiarias, lo cual permitió que estas pudieran participar de los programas con la seguridad de que sus hijos eran atendidos mientras ellas se capacitaban.

Impacto: preguntas referidas a los efectos globales de la intervención.

- *¿Ha contribuido el proyecto a alcanzar el objetivo global propuesto?*

Respecto al objetivo general del proyecto “incrementar la formación y el nivel de autonomía de las mujeres de escasos recursos de Cañete para que sean agentes de su propio desarrollo y contribuyan al alivio de la pobreza y al desarrollo sostenible”, los resultados de la evaluación muestran que el 88% de las mujeres se siente satisfecha o muy satisfecha consigo misma, sus logros, su entorno y trabajo.

- *¿Qué efecto ha tenido el proyecto en las mujeres beneficiarias?*

Casi una de cada dos mujeres que participaron del proyecto (47%) considera que su situación personal, familiar y laboral ha mejorado; y 65% de las mujeres generan ingresos que contribuyen al sostenimiento económico de sus familias.

- *¿Se han producido impactos no previstos, positivos o negativos, sobre la población beneficiaria?*

No se identificaron impactos no previstos.

- *¿Se han realizado actividades dirigidas a la sensibilización sobre el objeto de intervención en España y en el país receptor?*

El proyecto requirió un trabajo intensivo para la sensibilización del público objetivo a fin de que estas decidieran su participación en el proyecto. A lo largo de la evaluación se hace mención de la inversión de recursos humanos, de tiempo y económicos que tomó este proceso de sensibilización y que tuvo un impacto importante en los resultados a nivel de productividad del proyecto entre el primer y segundo año.

Viabilidad: preguntas referidas a la sostenibilidad futura de la intervención.

- *¿Se mantienen los beneficios de la intervención una vez retirada la ayuda externa?*

No se puede anticipar si los beneficios del proyecto sobre las mujeres participantes se mantendrán luego de que este concluya porque depende de diversos factores: que las beneficiarias continúen dedicándose a actividades productivas y que sean competitivas en ellas, que desarrollen su potencial emprendedor, que generen mayores ingresos y se muestren más empoderadas y con mayor autoestima.

Todo lo anterior depende del éxito que tengan en sus negocios o empleos en general. Para ello será clave, el nivel de competitividad de los negocios y de las mujeres en las tareas que desempeñan, lo cual en última instancia requiere que se hayan interiorizado los aprendizajes durante el proyecto.

- *¿Se ha influido positivamente sobre la capacidad institucional?*

Sí, desde dos dimensiones. La primera es a través del fortalecimiento de capacidades con las capacitaciones y pasantías donde participaron miembros del equipo de CEFEM/Condoray y la segunda, a través de la adquisición de nuevos equipos para los talleres de la institución y el equipamiento de la sala de Computación.

- *¿Cómo se han contemplado las prioridades horizontales?*

Equidad de género

El proyecto prioriza entre sus objetivos el tema del empoderamiento de las mujeres de la zona por lo que consideró al tema de equidad de género como fundamental durante la ejecución del proyecto ya que todas las actividades realizadas tuvieron este enfoque (capacitaciones, créditos, ferias).

Protección al medio ambiente

Al ser un proyecto de capacitación no genera externalidades negativas al medio ambiente. Asimismo se incluía en las temáticas de capacitación temas vinculados a higiene y al buen uso de recursos, como el agua, entre otros.

Fomento de la diversidad cultural

Así como el tema de género, se buscó generar en las mujeres confianza en ellas mismas mediante el conocimiento de sus derechos y el reforzamiento de la autovaloración. Todo ello ha favorecido que se desenvuelvan con dignidad en un entorno donde podrían darse situaciones en que se sientan menospreciadas por sus condiciones sociales u origen étnico.

- *¿Se ha beneficiado a los colectivos más vulnerables?*

El diseño del proyecto estuvo orientado a atender la problemática de las mujeres en situación vulnerable en la provincia de Cañete.

- *¿Se ha actuado sobre la desigualdad de género?*

La respuesta es afirmativa, dado que el proyecto estaba orientado exclusivamente a mujeres.

- *¿Se ha promovido un progreso tecnológicamente adecuado?*

No aplica directamente a los alcances del proyecto. No obstante, desde la perspectiva de CEFEM/Condoray, el proyecto ha beneficiado la mejora tecnológica de la institución.

- *¿Se ha velado por la protección del medio ambiente?*

Las actividades del proyecto no han tenido impacto negativo en el medio ambiente.

Coherencia: preguntas referidas a la idoneidad de la estructura interna de la intervención y a su complementariedad con otras intervenciones.

- *¿Se corresponden los problemas identificados con los objetivos propuestos?*

Sí. El principal problema identificado en la formulación del proyecto es "la falta en la mujer de preparación técnica y la motivación para desarrollar una actividad productiva sostenible que va en perjuicio de su autonomía y la lucha contra la pobreza de sus comunidades". En este sentido, que el objetivo general sea incrementar la formación de las mujeres, con una clara orientación al trabajo, así como la formación humana, con el objetivo de generar mayor autonomía en ellas señala que ha habido coherencia en la formulación.

- *¿Se ha definido correctamente la estructura de objetivos, resultados y actividades de la intervención?*

El modelo de intervención planteado reunía teóricamente todos los componentes necesarios para avanzar en el proceso de empoderamiento y mayor participación en la sociedad, pero no se consideró una estrategia explícita para promover el escalamiento entre los tres programas que conformaron el proyecto, entendiendo por escalamiento al proceso por el cual se pasa de un programa a otro.

- *¿Son adecuadas las actividades programadas para lograr los objetivos de la intervención?*

Como se analiza en la parte de la evaluación del Diseño del proyecto, el marco lógico contempló objetivos que resultaban demasiado ambiciosos con relación a la lógica de la intervención y algunos de sus indicadores tampoco estuvieron bien definidos.

A nivel de indicadores, de acuerdo a la matriz de planificación, no se tuvieron en cuenta los cuatro factores que son los que determinan la baja productividad de una microempresa, entre los cuales están: la baja calificación de la mano de obra de los trabajadores de las MyPE, el limitado capital (recursos necesarios para invertir) con el que cuentan los micro y pequeños empresarios, la deficiente base tecnológica y científica (uso incipiente o de tecnología caduca) de las MyPE y el uso de prácticas empresariales caducas (poco modernas o adecuadas). Si se hubieran tenido en cuenta, se habrían establecido indicadores relacionados con estos factores como aquellos relacionados con los créditos para capital de trabajo, o el acceso a servicios de consultoría y asistencia técnica por los micro y pequeños empresarios, en cuyo caso estos indicadores hubieran exigido contar con instrumentos que permitieran medir el escalamiento entre un programa y otro. Al respecto, solo el 3% del total de las beneficiarias de créditos, solicitaron estos para capital de trabajo y otro porcentaje similar de beneficiarias de capacitación accedieron al programa de asesoría.

- *¿Complementa la intervención a otras estrategias o programas aplicados en el mismo territorio, sector o población objetivo por la acción exterior del Estado español u otros donantes y el país socio?*

En la provincia de Cañete existen varias intervenciones cuyos objetivos están orientados a la reducción de la pobreza. Algunas de ellas también apuestan por la promoción del desarrollo productivo, como la labor de capacitación y asistencia que viene realizando en el sector agropecuario el Instituto Rural Valle Grande, también promovido por PROSIP.

Aunque habría complementariedad entre las intervenciones en el sentido de que promueven el desarrollo de actividades productivas distintas, pudiendo beneficiar a las familias cañetanas de distintas maneras, las características de estos programas son distintas a las del presente proyecto.

Apropiación: preguntas referidas al liderazgo de los socios locales.

- *¿En qué medida han participado las instituciones locales en el diseño de la intervención?*

No hubo una intención de promoverla, aunque eso no signifique que los objetivos de reducir la situación de vulnerabilidad de las mujeres de Cañete no fueran sensibles a los intereses de estos actores.

Esto se sustenta con las afirmaciones del propio equipo en el sentido que la participación de las autoridades locales se limitó a facilitar autorizaciones, espacios para la difusión de los alcances del proyecto y un pequeño auspicio para la organización de la feria. Al respecto, la explicación de Condoray es que las autoridades que en ese momento tenían a su cargo el Municipio no les inspiraban la confianza para tener mayor tipo de acercamiento o realizar esfuerzos de trabajo conjunto asociados a la ejecución del proyecto.

Desde la perspectiva de un representante del Municipio que conoció de la experiencia, una de las oportunidades de mejora para la institución es que deben tener una mayor apertura para el trabajo con las autoridades locales.

- *¿En qué medida participan las instituciones locales en la aplicación y gestión de la intervención?*

No tuvieron participación

- *¿En qué medida participan las instituciones locales en el seguimiento de la intervención?*

No tuvieron participación

- *¿En qué medida participan las instituciones locales en la evaluación de la intervención?*

Dado que las autoridades locales han cambiado. La consulta se hizo al anterior Alcalde de la provincia, quien tuvo un contacto cercano con Condoray.

- *¿En qué medida ha participado la población beneficiaria en todo el proceso?*

La población beneficiaria ha participado activamente en la evaluación, en la medida que dieron sus aportes a través de una encuesta que se realizó para medir los resultados alcanzados a nivel de ejecución del proyecto.

Participación: preguntas referidas al papel asignado a la población beneficiaria.

- *¿Se ha delimitado quiénes van a participar en el proyecto y cómo?*

Sí, eso estuvo claramente definido en la propuesta del proyecto y en los anexos que respaladaron la formulación del mismo.

- *¿Qué actores han participado en cada fase de la intervención? ¿ en qué medida?*

Los principales actores del proyecto fueron las beneficiarias y el equipo de CEFEM en sentido amplio (consultoras, asesoras externas que participaron del proyecto).

- *¿Han sido eficaces los canales de participación establecidos?*

No aplica, en la medida que no se trata de actores externos a la propia dinámica del proyecto y más bien lo que se ha señalado es que este pudo haber dado cabida a la participación de las autoridades locales e incluso la empresa privada.

- ¿La *intervención* incluye medidas específicas para el empoderamiento de las personas beneficiadas y las organizaciones locales?

Los cursos de capacitación en gestión incluyeron materias relacionadas con ello y en general las beneficiarias aprecian y distinguen la formación en valores y actitudes que recibieron en los distintos programas y consideran eso como una de las principales fortalezas y aportes de Condoray.

- ¿Se ha *logrado* este empoderamiento?.

Como resultado de la encuesta realizada por Proexpansión, se obtuvo que la mayoría de las mujeres toma decisiones por sí mismas, sin necesidad de consultar con otras personas, cuando tales decisiones atañen a aspectos de su vida personal o a temas que son tradicionalmente considerados de su incumbencia dentro de su rol de género.

Una mayor proporción de mujeres decide por su cuenta si va a capacitarse, trabajar o comprarse ropa, situaciones que les afectan de manera directa solo a ellas. En menor medida, también toman decisiones que afectan a otros miembros de la familia, pero sobre temas que ellas "conocen mejor" como la comida y el vestido de los hijos.

En cambio, se encontró que cuando las decisiones afectan directamente a otros miembros de la familia y/o no pertenecen al ámbito de experiencia tradicionalmente considerado femenino, las mujeres suelen consultar con otras personas de la familia, mayoritariamente al esposo o conviviente.

El avance en el indicador de autoestima sirve también para ilustrar que el proyecto ha influido en que la gran mayoría de las mujeres (88%) se sienta satisfecha con gran parte de los aspectos de su vida.

Lista de personas entrevistadas

Carlos Aguirre	FAO. Programa de asesoría especializada a mujeres de Alis – Yauyos
José Gomez	SONATRACH. Capacitación a mujeres de San Andrés - Pisco en Programa de gestión de restaurantes.
José Espinoza	Teniente Alcalde de Cañete
Emperatriz Mendoza Ormeño	Beneficiaria de los programas de Capacitación y Asesoría
Elena Pisconte Flores	Beneficiaria del programa de Asesoría
Diocelina Rengifo Gamarra	Beneficiaria del programa de Asesoría
Isabel Guerrero Peláez	Beneficiaria del programa de Asesoría
Miriam Medina Joya	Beneficiaria del programa de Capacitación

Diseño muestral de la encuesta

- Población objetivo: 817

Beneficiarias del proyecto "**Desarrollo de habilidades productivas y mejora de la competitividad de las mujeres de escasos recursos de Cañete"** que hayan recibido cualquiera de los tres programas: capacitación, asesoría o creación de empresas durante los dos años de ejecución del proyecto.

- Marco muestral:

Para poder identificar a las beneficiarias se recurrió a la base de participantes proporcionada por Condoray, la cual cuenta con información de locación así como del programa donde participó cada una de las participantes.

- Unidad de muestreo:

Beneficiaria del proyecto

- Tipo de muestra:

La muestra es del tipo probabilística y sistemática. El nivel de confianza es del 95%, con un error máximo de 7.5%.

- Tamaño muestral:

El número total de beneficiarias fue de 817, a partir del cual se obtuvo una muestra con 141 encuestas distribuidas por programa de la siguiente manera:

Programa	Nº de encuestadas
Capacitación	100
Asesoría	31
Creación	10
Total	141

Temas incluidos en el análisis

- Datos generales del encuestado (17 preguntas)
- Información que refleje el nivel de empoderamiento alcanzado por las mujeres beneficiarias (8 preguntas)
- Situación de empleabilidad antes del proyecto (7 preguntas)
- Percepciones sobre el programa y empleo o negocio (5 preguntas)
- Situación de empleo actual (15 preguntas)
- Situación de desempleo o inactividad (3 preguntas)

Cuestionario de encuesta

I. IDENTIFICACIÓN DE LA ENCUESTADA

1.1 Nº encuesta [ ] 1.2 Fecha [ ] [ ] [ ]
(día) (mes) (año)

1.3 Nombres y apellidos:_____

1.4 DNI: _____ 1.5 Fecha de nacimiento: [ ] [ ] [ ]
(día) (mes) (año)

1.6 Programa en el que participó

1	Capacitación técnica
2	Asesoría
3	Creación de empresas

1.7 Dirección del domicilio: _____

1.8 Distrito: _____ 1.9 Zona: _____

1.10 Teléfono de casa:_____ 1.11 Celular: _____

1.12 Máximo nivel educativo alcanzado

1	Ninguno	5	Secundaria completa
2	Primaria incompleta	6	Superior técnica
3	Primaria completa	7	Superior universitaria
4	Secundaria incompleta		

1.13 Estado civil:

1	Soltera	2	Casada	3	Conviviente
4	Viuda	5	Divorciada	6	Separada

1.14 Número de hijos [ ]

1.15 Número de hijos menores de 18 años [ ]

1.16 Número de personas que viven en el hogar [ ]

1.17 Número de personas que generan ingresos en el hogar [ ]

II. EMPODERAMIENTO

2.1 Indique quién decide en casa en relación a:

	Usted	Esposo	Ambos	Padres	NS/NO
a. Qué cocinar					
b. Comprar televisor o cocina nueva					
c. Pedir un préstamo					
d. Qué usted trabaje					
e. La educación de los hijos					
f. Tener otro hijo					
g. Que usted se capacite					

2.2 Consulta con otra persona antes de comprar:

	Sí	No	¿Con quién?
a. Ropa para usted			
b. Ropa para sus hijos			
c. Muebles para la casa			

1	Con frecuencia	**3**	Nunca
2	A veces	**4**	No aplica / no opina

		1	2	3	4
2.3	¿Su esposo le ayuda con el cuidado de los niños?				
2.4	¿Su esposo le ayuda con las tareas de la casa?				

Sobre el grado de satisfacción en relación a su vida. Escoja el número que mejor concuerda con su opinión.

1	Totalmente satisfecha	**4**	Medianamente insatisfecha
2	Medianamente satisfecha	**5**	Totalmente insatisfecha
3	Indiferente	**NA**	No aplica

2.5 ¿Qué tan satisfecha está en relación a…?

	1	2	3	4	5	NA
a. su casa?						
b. la zona donde vive?						
c. su trabajo como ama de casa?						
d. el ingreso familiar?						

Sobre el grado de satisfacción en relación a su vida. Escoja el número que mejor concuerda con su opinión.

1	Totalmente satisfecha	**4**	Medianamente insatisfecha
2	Medianamente satisfecha	**5**	Totalmente insatisfecha
3	Indiferente	**NA**	No aplica

	1	2	3	4	5	NA
e. la forma en que pasa su tiempo libre?						
f. la forma en que la tratan los demás?						
g. sus logros personales?						
h. la forma como resuelve los problemas?						
i. su vida en general?						

En relación a sus prioridades, escoja el número que mejor concuerda con su opinión.

1	Muy importante	**3**	Poco importante
2	Importante	**4**	No es importante

2.6 ¿Qué tan importante es para usted…?

	1	2	3	4	NA
a. Tener un trabajo?					
b. Tener su propio negocio?					
c. Contribuir con los ingresos del hogar?					
d. Ser una buena ama de casa?					
e. Dedicarse al cuidado de sus hijos?					
f. Capacitarse y aprender nuevas habilidades?					

2.7 En relación a su situación antes de participar en la capacitación de CONDORAY/CEFEM,

a. ¿Cómo se siente en su trabajo?	Mejor	Igual	Peor	NA
b. ¿Cómo se siente en su vida familiar?	Mejor	Igual	Peor	NA
c. ¿Tiene más tiempo para usted misma que antes?	Más	Igual	Menos	NA
d. ¿Cómo están los ingresos familiares?	Más	Igual	Menos	NA
e. ¿Cómo considera su preparación para generar más ingresos?	Mejor	Igual	Peor	NA
f. ¿Cómo evalúa que está su vida respecto a antes?	Mejor	Igual	Peor	NA

2.8 Dentro de 5 años, usted cree que su situación será:

1	Igual a la situación actual
2	Tendrá un negocio más próspero
3	Será una buena ama de casa
4	Tendrá un empleo mejor pagado

III. EMPLEO ANTES DEL PROYECTO

(se refiere al último trabajo antes de participar en proyecto)

Antes de participar en el programa de CONDORAY/CEFEM

3.1 ¿Realizaba alguna actividad para obtener ingresos? (sin contar quehaceres del hogar)

1	Sí	2	No (pase a 4.1)

3.2 ¿Qué hacía en este trabajo/actividad?

1	Era empleada/obrera
2	Era trabajadora del hogar
3	Tenía su propio negocio
4	Ayudaba a un familiar sin recibir pago en dinero
5	Otro

3.3 ¿A qué sector pertenecía el negocio o empresa donde trabajaba?

1	Preparación de alimentos	5	Agricultura / ganadería
2	Artesanía	6	Comercio
3	Textiles	7	Servicios
4	Otros manufactura	8	Otro

3.4 ¿Cuántas horas a la semana trabajaba en esta actividad? [ ] Horas

Ingresos antes del programa CONDORAY / CEFEM

1	Diario	**3**	Quincenal
2	Semanal	**4**	Mensual

	Monto	1	2	3	4	NA
3.5 ¿A cuánto sumaban sus ingresos totales?						
3.6 Si tenía un negocio, ¿cuánto eran sus gastos totales?						
3.7 Si tenía un negocio, ¿cuánto eran sus ganancias totales?						

IV. PERCEPCIONES SOBRE EL PROGRAMA Y EL EMPLEO O NEGOCIO

4.1 ¿Por qué decidió participar en este programa?

1	Para ocupar mi tiempo libre	4	Para hacer cosas para mis hijos
2	Para aprender algo nuevo	5	Para mejorar mi negocio
3	Pensando en empezar un negocio	6	Otros. Indique_____

4.2 En el caso, que Usted tenga un negocio/ quiera crear uno? ¿Por qué lo creó o lo quiere crear?

1	No encontró trabajo	2	Satisfacción personal
3	Necesidad /quería mayores ingresos	4	Poder aplicar habilidades individuales
5	Quiere ser independiente	6	Tradición familiar
7	Otro_____	8	No aplica

4.3 ¿Cuánto considera que ha aprendido del programa de CONDORAY/CEFEM?

1	Mucho	**3**	Nada
2	Poco	**NA**	No aplica

		1	2	3	NA
a	¿Le ha servido la capacitación técnica para su trabajo o negocio?				
b	¿Le ha servido la capacitación en gestion empesarial para su trabajo o negocio?				
c	¿Le ha servido la asesoría en creación de empresas para inciar su negocio?				
d	¿Le ha servido la asesoría para mejorar su negocio?				
e	¿Le ha ayudado a conseguir clientes?				

4.4 Ordene del 1 al 5 cuáles son las principales dificultades en el manejo de su negocio (1=más importante)

a. Conseguir clientes	
b. Llevar las cuentas del negocio	
c. Falta de tiempo por ocupaciones del hogar	
d. Falta de apoyo familiar	
e. Falta de dinero para invertir en el negocio	

4.5 ¿Ud. ha enseñado lo aprendido en el programa CONDORAY/CEFEM a otras personas? ¿A quién?

1	Sí (especificar) _____
2	No

V. EMPLEO ACTUAL

Las siguientes preguntas tienen que ver con su situación actual, en las últimas 4 semanas:

5.1 ¿Ha estado trabajando? (sin contar quehaceres del hogar)

1	Sí (pase a5.3)
2	No

5.2 ¿Realizó alguna actividad para obtener ingresos en dinero o especie, como:

Encuestador: si todas las alternativas se responden con No, pase a 6.1. Si al menos una se responde con Sí, pase a 5.3

		Sí	No
1	Trabajando en negocio propio o de un familiar ?		
2	Ofreciendo algún servicio?		
3	Haciendo algo en casa para vender?		
4	Vendiendo productos de belleza, ropa, joyas, etc.?		
5	Realizando alguna labor artesanal?		
6	Haciendo prácticas pagadas?		
7	Trabajando para un hogar particular?		
8	Trabajando en la chacra?		
9	Ayudando a un familiar sin recibir remuneración?		

5.3 ¿Qué hace en su trabajo?

1	Es empleada/obrera
2	Es trabajadora del hogar
3	Tiene su propio negocio
4	Ayuda a un familiar sin recibir pago en dinero
5	Otro_____

5.4 ¿A qué sector pertenece el negocio o empresa donde trabaja?

1	Preparación de alimentos	5	Agricultura / ganadería
2	Artesanía	6	Comercio
3	Textiles	7	Servicios
4	Otros manufactura	8	Otro_____

5.5 ¿Cuántas horas a la semana trabaja en esta actividad? [ ] Horas

5.6 ¿Hace cuánto tiempo trabaja en esta ocupación?

Años [ ] Meses [ ]

Del trabajado dependiente (responda solo si es trabajador dependiente)

5.7 ¿Cada cuánto tiempo le pagan?

1	Diario	2	Semanal	3	Quincenal	4	Mensual

5.8 ¿Cuál fue su ingreso total (incluye horas extras, bonificaciones, comisiones, etc.)?

[ ] Nuevos soles

Del trabajado independiente(responda solo si es trabajador independiente)

5.9 ¿Ud. Lleva las cuentas de su negocio o actividad?

1 Sí 2 No

5.10 Ud. desempeña su negocio o actividad en:

1	La calle (ambulante)	4	Mercado
2	Casa de clientes	5	Su casa
3	Puesto fijo en vía pública	6	Taller, tienda, oficina

5.11 ¿Cuántas personas (incluyéndola a Ud.) trabajan en este negocio?

Trabajadores pagados	
Dueña + trabajadores no pagados	

Ingresos actuales del negocio propio

1	Diario	**3**	Quincenal
2	Semanal	**4**	Mensual

	Monto	1	2	3	4	NA
5.12 ¿A cuánto suman sus ingresos totales?						
(productos vendidos y/o servicios provistos)						
5.13 ¿Cuánto son sus gastos totales?						
(mercadería, materia prima, otros gastos)						
5.14 De lo que usted produce o compra,						
¿consumieron en el hogar?						
5.15 ¿Cuánto son sus ganancias totales?						

VI. DESEMPLEO / INACTIVIDAD

(responder solo si no trabaja o tiene un negocio en la actualidad)

6.1 ¿Está buscando trabajo?

1 Sí 2 No

6.2 ¿Está pensando iniciar un negocio?

1 Sí 2 No

6.3 ¿Por qué no trabaja / tiene un negocio?

1	Se dedica a su casa	5	No se siente preparada
2	Su familia no quiere	6	Está estudiando
3	No hay trabajo	7	Otro (especificar)_____
4	No tiene capital		_____