



“Informe de Terminación de Proyecto”

Programa de Formación en Gestión de Pequeña Empresa
ATN/MH-7486-PE
TC0101059

Representación en Perú
Fecha: 25 de julio de 2007



FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES



FOMIN INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO (ITP)

I. DATOS BÁSICOS DEL PROYECTO

País:	Perú	Fecha de aprobación del donante:	20 Junio 2001
Nombre del Proyecto:	Programa de Formación en Gestión de Pequeña Empresa	Fecha de la Firma del Contrato:	28 Agosto 2001
Número TC:	TC 0101059	Fecha de Validez del Contrato:	28 Agosto 2001
Número (s) de ATN:	ATN/ME-7486-PE	Fecha Parcial de Elegibilidad para Desembolso del Primer ramo:	28 Enero 2002
Agencia (s) Ejecutora:	IPAE	Fecha de Elegibilidad Total para el Primer Desembolso:	28 Enero 2002
Especialista Responsable de País:	Ian W. Mac Arthur	Fecha de Primer Desembolso:	25 Febrero 2002
Especialista Responsable en sede:	Heraldo Laguzzi	Fecha Original para el Desembolso Final:	28 Febrero 2005
Fecha del Reporte:	25 de julio de 2007	Fecha Actual del Desembolso Final Actual:	31 Diciembre 2006
Fecha de Revisión Por Representante:	27 de julio de 2007	Fecha Original para Ejecución Final:	28 Agosto 2004
		Fecha Real de Ejecución Final:	31 Julio 2006
		Extensiones otorgadas para Ejecución Final (meses):	23
		Extensiones otorgadas para el desembolso final (meses):	22
		Extensiones otorgadas como porcentaje del periodo original de ejecución:	63.89%
		Extensión otorgada como porcentaje del periodo de desembolso original:	52.38%

II. Datos Financieros del PROYECTO

1. Financiamiento del MIF: <ul style="list-style-type: none">• Monto original aprobado: 405,000.00• Monto aprobado actual: 405,000.00• Monto total cancelado: 17,028.35	2. Contribuciones de contraparte: 2a) De EA: <ul style="list-style-type: none">• Monto original aprobado: 275,000.00• Monto aprobado actual: 275,000.00 2b) Co-financiamiento: <ul style="list-style-type: none">• Monto original aprobado: 0• Monto aprobado actual: 0	2c) Contraparte Total: <ul style="list-style-type: none">• Monto original aprobado: 275,000.00• Monto aprobado actual: 275,000.00 3. Costo Total del Proyecto: 680,000.00
<u>Gastos de fondos del MIF:</u> <ul style="list-style-type: none">• Monto: 387,971.65• Porcentaje de los fondos originales (%): 96%	<u>Gastos de Contraparte:</u> <ul style="list-style-type: none">• Monto: 288,536.85• Porcentaje del Fondo original (%): 105%	



FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

FOMIN INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO (ITP)



III. DATOS DE PERFORMANCE DEL PROYECTO

<p>¿Los objetivos e indicadores han sido consensuados con las agencias beneficiarios/ ejecutoras? [] [X]</p> <p>¿Fueron los objetivos de desarrollo originales y/o indicadores reformulados oficialmente? [X] []</p> <p>¿Los indicadores fueron revisados durante la ejecución? [] [X]</p> <p>¿La agencia beneficiaria/ ejecutora mantuvo datos indicadores de performance? [] [X]</p> <p>¿Se llevó a cabo un sistema de recolección de información que contenga línea de base? [X] []</p> <p>¿La agencia beneficiaria/ ejecutora evaluó la performance del proyecto? [] [X]</p> <p>Si la respuesta es si, cuales fueron las clasificaciones de IP y de DO IP [S] DO [VE]</p> <p>Las evaluaciones de las agencias beneficiarias/ejecutoras fueron diferentes de las del Banco? NO [X] SI []</p> <p>Si la Respuesta es SÍ, de una breve explicación de esta diferencia:</p> <p>Cuál es la evaluación de la agencia ejecutora de la performance del Banco? VS [] S [X] U [] VU []</p> <p>¿Cuál fue la fecha de la evaluación final?: 31 Diciembre 2006</p>	<p><u>Cronología de las evaluaciones ISDP:</u></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <th></th> <th>Jun 2002</th> <th>Dic. 2002</th> <th>Jun. 2003</th> <th>Dic. 2003</th> <th>Jun. 2004</th> <th>Dic. 2004</th> <th>Jun. 2005</th> <th>Feb 2006</th> <th>Sep 2006</th> <th>Feb 2007</th> </tr> <tr> <td>IP</td> <td>[S]</td> <td>[U]</td> <td>[U]</td> <td>[S]</td> <td>[S]</td> <td>[S]</td> <td>[S]</td> <td>[S]</td> <td>[S]</td> <td>[S]</td> </tr> <tr> <td>DO</td> <td>[P]</td> <td>[LP]</td> <td>[P]</td> <td>[P]</td> <td>[P]</td> <td>[P]</td> <td>[P]</td> <td>[P]</td> <td>[P]</td> <td>[P]</td> </tr> <tr> <td>AS</td> <td>[H]</td> <td>[H]</td> <td>[H]</td> <td>[H]</td> <td>[H]</td> <td>[H]</td> <td>[H]</td> <td>[H]</td> <td>[H]</td> <td>[H]</td> </tr> </table>		Jun 2002	Dic. 2002	Jun. 2003	Dic. 2003	Jun. 2004	Dic. 2004	Jun. 2005	Feb 2006	Sep 2006	Feb 2007	IP	[S]	[U]	[U]	[S]	[S]	[S]	[S]	[S]	[S]	[S]	DO	[P]	[LP]	[P]	[P]	[P]	[P]	[P]	[P]	[P]	[P]	AS	[H]	[H]	[H]	[H]	[H]	[H]	[H]	[H]	[H]	[H]
	Jun 2002	Dic. 2002	Jun. 2003	Dic. 2003	Jun. 2004	Dic. 2004	Jun. 2005	Feb 2006	Sep 2006	Feb 2007																																			
IP	[S]	[U]	[U]	[S]	[S]	[S]	[S]	[S]	[S]	[S]																																			
DO	[P]	[LP]	[P]	[P]	[P]	[P]	[P]	[P]	[P]	[P]																																			
AS	[H]	[H]	[H]	[H]	[H]	[H]	[H]	[H]	[H]	[H]																																			

Tabla resumen de los indicadores de resultados (propósitos) y outputs (componentes)

Propósitos	Indicadores en el Marco Lógico	Resultados	Variación
Programa de Capacitación flexible para la formación en gestión de pequeñas empresas, con un enfoque basado en la práctica implementado.	1.1. Nueva Currícula validada.	1.1 Nueva currícula validada e implementada.	1.1.---
	1.2. Soporte técnico pedagógico e institucional para el desarrollo del Programa reforzado.	1.2 Se cuenta con docentes capacitados, material didáctico (casos y separatas en CD) así como, soporte informático (aula virtual) para el desarrollo del nuevo Programa de Estudios.	1.2.---
	1.3. Estrategias metodológicas adecuadas a las demandas de formación de pequeños empresarios implementada.	1.3 El nuevo Programa de Estudios se ha elaborado basándose en un enfoque por competencias empresariales y su desarrollo es eminentemente práctico, de acuerdo a lo que demanda el microempresario o emprendedor que tiene escaso tiempo para un estudio netamente académico.	1.3.---
	1.4. Vínculos con instituciones de apoyo a la pequeña empresa establecidos	1.4 Cuentan con Convenios con el CID, PROMMYPE y consultores expertos MYPE para apoyo a alumnos y ex-alumnos, así como, para investigación del sector MYPE, además de vínculos con instituciones internacionales a partir del Seminario Regional.	1.4.---



FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES



FOMIN INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO (ITP)

Componentes	Indicadores en el Marco Lógico	Resultados	Variación
COMPONENTE 1 <u>Mejoramiento</u> del modelo de capacitación en gestión orientada a la pequeña empresa	<p>1.1 Los participantes en el Programa de Capacitación aplican el modelo para mejorar sus empresas y crear nuevas.</p> <p>1.2 4,500 estudiantes se han beneficiado del nuevo Programa en el año 2003 (<i>final del proyecto</i>)</p> <p>1.3 36 eventos de capacitación para 215 docentes y tutores realizados.</p> <p>1.4 250 guías para docentes y tutores impresas.</p> <p>1.5 9,800 separatas de material didáctico para los estudiantes del proyecto reproducidas.</p> <p>1.6 Sistema de acreditación y experiencias previas de pequeños empresarios desarrollado.</p> <p>1.7 100 egresados reciben asistencia técnica para la implementación de sus proyectos</p>	<p>(El "Modelo de Capacitación" que se preveía mejorar es el Programa Curricular desarrollado por IPAE en el año 1999, previo al inicio de la Cooperación Técnica. Con las mejoras aplicadas a este Programa se preveía su validación y el desarrollo de un Nuevo Programa de Formación en Gestión de Pequeña Empresa)</p> <p>1.1. De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los egresados, a través del Sistema de Información desarrollado en el marco del Proyecto, éstos utilizan y valoran los conocimientos prácticos obtenidos en IPAE, a través de su Programa Curricular 99, aplicándolos en su empresa.</p> <p>1.2. Cerca de 17,600 alumnos beneficiados con el Programa Curricular 99, tanto en Lima como en Provincias (filiales de IPAE) entre el 2001 y el 2006</p> <p>1.3. 41 eventos de capacitación (Talleres) con 997 docentes participantes certificados (Se certificaba al que asistía íntegramente al Taller o como máximo con inasistencia de 01 sesión)</p> <p>1.4. 250 guías para docentes por cada taller impresas y distribuidas. Adicionalmente, 210 textos complementarios</p> <p>1.5. Con cargo al aporte local, se reprodujeron cerca de 100,000 separatas para alumnos del Programa Curricular 99, tanto en Lima como en Provincias. Este material viene siendo revisado y actualizado anualmente por los propios docentes. Complementariamente se elaboró un CD interactivo con el material.</p> <p>1.6. Con cargo al aporte local, se contrató a un consultor que diseñó el sistema, el cual contempla la convalidación de estudios (aspectos académicos) y el reconocimiento de competencias empresariales (aspectos de gestión). IPAE ha recogido la esencia de este sistema para implementarlo como parte del Nuevo Plan Curricular desarrollado dentro del marco del Proyecto.</p> <p>1.7. Se asesoró a 484 jóvenes egresados para implementación de sus proyectos (negocios)</p>	<p>1.1. -----</p> <p>1.2. Superado: 391%</p> <p>1.3. Superado: 464%</p> <p>1.4. -----</p> <p>1.5. Superada: 1,000%</p> <p>1.6. -----</p> <p>1.7. Superado: 484%</p>
COMPONENTE 2 Fortalecimiento Institucional	<p>2.1. 1,700 egresados incorporados al sistema de seguimiento</p> <p>2.2. Estudio de mercado en 3 zonas de expansión y 4 áreas temáticas finalizado</p>	<p>2.1. Se diseñó el sistema y desarrolló el software que da soporte informático para su funcionamiento. Se realizó el lanzamiento del sistema con la un Evento de Reencuentro de Egresados, lográndose registrar 1,715 egresados. A partir de ello, IPAE ha desarrollado un Programa de Actividades dirigidas específicamente a sus egresados (descuentos para cursos de diplomado, información por e-mail, etc.) con la finalidad de retomar contacto con ellos y que se conviertan en un público potencial para sus Programas.</p> <p>2.2. Se realizó Estudios de Mercado en (1) Arequipa para analizar la conveniencia de mantener filial en esa ciudad; (2) Zona Sur del País (Puno, Tacna, Arequipa); y (3) Lima Norte para determinar las alternativas de expansión a esas zonas.</p>	<p>2.1. -----</p> <p>2.2. -----</p>



FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES



FOMIN INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO (ITP)

	2.3. 36 talleres de difusión y/o promoción realizados 2.4. 1,400 textos para la biblioteca y 37 computadoras y 7 impresoras 2.5. Taller internacional para intercambiar experiencias realizados.	2.3. 106 charlas informativas del Programa 2.4. 1,250 textos, 26 inscripciones y 50 videos adquiridos. Además, 37 PC, 1 servido, 1 laptop, 1 impresora y 1 UPS Smart adquiridos con propósitos educativos. 2.5. Seminario Internacional efectuado los días 20 y 21 de junio de 2006, con la participación de 430 asistentes y expositores extranjeros.	2.3. Superada: 294% 2.4. ---- 2.5. ----
--	--	--	---

V. DATOS DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO

IV. A RESULTADO (PROPÓSITO) DEL PROYECTO E IMPACTO

Resultados ("OD" o "Propósito" en el Marco Lógico)	Indicadores clave de desempeño de los resultados:	Evaluación de Resultados (OD)			
		VE	E	PE	I
Programa de Capacitación flexible para la formación en gestión de pequeñas empresas, con un enfoque basado en la práctica implementado.	1.1. Nueva curricula validada.		X		
	1.2. Soporte técnico pedagógico e institucional para el desarrollo del Programa reforzado.		X		
	1.3. Estrategias metodológicas adecuadas a las demandas de formación de pequeños empresarios implementada.		X		
	1.4. Vínculos con instituciones de apoyo a la pequeña empresa establecidos		X		

Resumen de evaluación de efectividad del proyecto en términos de Objetivo de Desarrollo (OD): VE () E (X) PE () I ()

Nota para la clasificación de Resultados

Muy Efectivo(VE)	El proyecto: a) logró la totalidad de los efectos esperados e impactos presentes esperados, b) tiene una probabilidad muy alta de mantener el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en la población objetivo, c) tiene una muy alta probabilidad de lograr efectos e impactos futuros.
Efectivo (E)	El proyecto: a) logró la mayoría de los efectos esperados, b) es probable que mantenga el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en la población objetivo, c) tiene una alta probabilidad de lograr efectos e impactos futuros
Poco Efectivo (PE)	El proyecto: a) logró algunos de los efectos esperados, b) no es probable que mantenga el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en la población objetivo, c) tiene una baja probabilidad de lograr efectos e impactos futuros
Inefectivo (I)	El proyecto: a) no logró los efectos esperados, b) no podrá mantener el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en la población objetivo, c) es improbable que logre efectos e impactos futuros



FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES



FOMIN INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO (ITP)

Descripción de los resultados del proyecto en relación con sus objetivos de desarrollo (OD) ó Propósito en el Marco Lógico del Proyecto):

a) Basado en la clasificación citada arriba del OD, describa los resultados (efectos) alcanzados por el proyecto y compárelos con los resultados esperados en términos de los desarrollos específicos del objetivo. Provea una breve explicación si existiesen diferencias destacables entre ambas.

El prestigio y la amplia experiencia de IPAE en el sector educativo han sido factores importantes para el logro del Objetivo de Desarrollo, pues ha podido aprovechar los insumos provistos por la Cooperación Técnica para articularlos con sus propios recursos, a fin de desarrollar un Programa de Capacitación novedoso para el mercado, con demanda y sostenible en el tiempo, que se basa en el logro, a corto plazo, de competencias empresariales para los pequeños empresarios y emprendedores. Paralelamente, IPAE ha fortalecido sus capacidades institucionales y las ha reorientado estratégicamente hacia el sector de los emprendedores¹. También ha renovado su plana docente y reforzado sus capacidades pedagógicas, así como, ha estrechado vínculos con organizaciones del sector educación y MYPE, como potenciales socios para brindar un conjunto de servicios complementarios a los emprendedores.

b) Comente acerca de la posibilidad de alcanzar los impactos ("goal"/ "meta" en el Marco Lógico) en el corto y mediano plazo (próximos 2 a 3 años), tomando en consideración la sustentabilidad esperada de las acciones iniciadas por el proyecto (VER SECCION VII ABAJO). Compare con las metas esperadas (según están definidas en el Marco Lógico) y provea una breve explicación de las diferencias.

FIN: "Recursos Humanos con iniciativa y capacidad empresarial para el desarrollo de pequeñas empresas de producción y servicios son capacitados".

Se busca que al mediano plazo IPAE se transforme de una institución educativa tradicional a un Centro de Formación de Emprendedores, teniendo como eje el Nuevo Programa de Formación en Gestión de Pequeña Empresa que se ha desarrollado en el Proyecto.

Este Programa de Formación en Gestión de Pequeña Empresa consta de 2 etapas claramente definidas. La primera de ellas está orientada a la puesta en marcha de la pequeña empresa, dura 1 año (940 horas), está constituido por 5 módulos (MOD1: habilidades y conocimientos básicos; MOD2: generación de ideas de negocio; MOD3: desarrollo de una propuesta de negocio; MOD4: constitución de la empresa; MOD5: puesta en marcha de la empresa). La segunda etapa (de 1 a 2 años) está destinada a brindar al participantes (empresario) conocimientos complementarios que le permitan mantener su negocio rentable e incluso llegar a crecer (módulos independientes: gestión del control de la calidad, promoción de las exportaciones, ventas efectivas, etc.).

Con el rediseño de la currícula proporcionado en el marco del proyecto, se considera probable que se logre la meta de capacitación de recursos humanos que puedan después montar con éxito su propio negocio. Se estima que los efectos de la reorientación de la currícula perdurarán en el mediano plazo.

IV. B RESULTADOS DEL PROYECTO (PRODUCTOS)

Outputs (Componentes en el Marco Lógico)	Indicadores clave de desempeño:	Valuación de los resultados (IP)			
		VS	S	U	VU
COMPONENTE 1 Mejoramiento del modelo de capacitación en gestión orientada a la pequeña empresa	1.1. Los participantes en el Programa de Capacitación aplican el modelo para mejorar sus empresas y crear nuevas. 1.2. 4,500 estudiantes se han beneficiado del nuevo Programa en el año 2003 (<i>final del proyecto</i>) 1.3. 36 eventos de capacitación para 215 docentes y tutores realizados. 1.4. 250 guías para docentes y tutores impresas. 1.5. 9,800 separatas de material didáctico para los estudiantes del proyecto reproducidas. 1.6. Sistema de acreditación y experiencias previas de pequeños empresarios desarrollado. 1.7. 100 egresados reciben asistencia técnica para la implementación de sus proyectos	 X X X	X X X		
COMPONENTE 2 Fortalecimiento Institucional	2.1 1,700 egresados incorporados al sistema de seguimiento 2.2 Estudio de mercado en 3 zonas de expansión y 4 áreas temáticas finalizado 2.3 36 talleres de difusión y/o promoción realizados 2.4 1,400 textos para la biblioteca y 37 computadoras y 7 impresoras 2.5 Taller internacional para intercambiar experiencias realizados.	 X 	X X X X		
Resumen de la evaluación de efectividad en términos de los productos (outputs) del proyecto: (IP) VS () S (X) U () VU ()					

¹ Convertir a IPAE en una institución que forme empresarios (autoempleo) y no solamente administradores de empresas de otros (trabajo dependiente).



FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES



FOMIN INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO (ITP)

Criterio para la clasificación de los productos	
Muy Satisfactorio (VS)	El proyecto obtuvo todos o excedió los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad esperada, en tiempo razonable y a costos razonables
Satisfactorio (S)	El proyecto obtuvo casi todos (entre el 65% y el 100%) de los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables
No-satisfactorio (U)	El proyecto obtuvo algunos (entre el 50% y el 65%) de los productos esperados de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables
Muy insatisfactorio (VU)	El proyecto obtuvo solo un limitado número de productos esperados (menos del 50%) de acuerdo con los respectivos indicadores, con la calidad, esperada, en tiempo razonable y a costos razonables

Basado en la clasificación IP arriba citada, describa los logros de cada output (producto) del proyecto y compárelos con los resultados previstos en términos del progreso en su implementación en el Marco Lógico. Provea una breve explicación si existiesen diferencias. Esta descripción debe ser específica y referirse a cada indicador incluido en el Marco Lógico original o el modificado.

El modelo de capacitación en gestión orientada a la pequeña empresa fue ampliamente mejorado como resultado de la intervención del Proyecto. Se desarrolló un nuevo Programa de Formación orientado a emprendedores con una currícula basada en competencias, se capacitó a la plana docente para su puesta en marcha y se preparó material didáctico acorde a este propósito. Adicionalmente, se logró fortalecer institucionalmente a IPAE con el diseño e implementación de un Sistema Integral de Seguimiento a Egresados, la realización de estudios de mercado en posibles nuevas zonas de intervención, adquisición de equipos informáticos y material bibliográfico para los alumnos, entre otros. En general, puede concluirse que los indicadores de cada output (producto) fueron alcanzados de manera satisfactoria e incluso algunos de ellos de manera muy satisfactoria tal como se aprecia en la calificación otorgada.

FACTORES EXTERNOS QUE AFECTARON EL DESEMPEÑO DEL PROYECTO(SUPUESTOS)

A. Resultados del Proyecto (Outcomes)

Describa los factores externos más importantes que hayan afectado tanto positivamente como negativamente los logros de resultados del proyecto. Indique si estos fueron tenidos en cuenta como asunciones o hipótesis en el Marco Lógico.

De acuerdo a lo previsto en los supuestos del marco lógico, el mercado mantiene condiciones favorables para el desarrollo de las MYPES en el país: existen facilidades para su formalización, mayores posibilidades de acceder a servicios financieros y no financieros, potencialidades al interior del país y en las nuevas zonas de desarrollo microempresarial alrededor de Lima (Conos Norte y Sur) y es, además, de interés del gobierno como eje de generación de empleo (incluyendo el autoempleo). Asimismo, las MYPES están demostrando mayor interés en profesionalizar a sus miembros encargados de la gestión del negocio, así como, crear mecanismos de articulación y asociatividad (gremios) entre empresas similares, con el objetivo de atender la demanda de sus clientes (consumidores directos o grandes empresas) con productos y servicios de calidad. Estos factores externos han contribuido a que exista mayor interés en tener acceso a un programa de formación de las características del desarrollado por IPAE dentro del marco del Proyecto. No obstante un supuesto no considerado es la potencial competencia que surgió durante la implementación del Programa de Formación.

B. Outputs del proyecto (Productos)

Describa los factores externos más importantes que hayan afectado tanto positivamente como negativamente los logros de los productos (outputs) del proyecto. Indique si estos fueron tenidos en cuenta como asunciones o hipótesis en el Marco Lógico.

La mayoría de los supuestos contemplados en el marco lógico han mantenido vigencia y han tenido influencia favorable en el desarrollo de las actividades de cada uno de los componentes. Las consultorías se han desarrollado adecuadamente, contando con profesionales calificados para ello en el mercado local y sus resultados han sido insumos para articular el Programa de Formación y Servicios Complementarios. Los docentes han recibido la capacitación esperada y la aplican. También se ha contado con la contrapartida (en especie y en efectivo) para la ejecución de los dos componentes del Programa. Por otro lado, los egresados han manifestado interés en incorporarse (y de hecho se han registrado) en el sistema de información creado para ellos y demandan mayores servicios y atención a IPAE. Para la elaboración de la nueva currícula se ha considerado la demanda de nuevas áreas temáticas de interés para los emprendedores y particularmente una nueva metodología de enseñanza más práctica, basada en competencias. Finalmente, no solo el Taller Internacional ha sido un medio por el cual IPAE ha tenido acceso a experiencias similares en la Región si no que a nivel local ha tenido contacto con otras institucional privadas y públicas con las que se prevé establecerá alianzas de cooperación para complementar su Programa de Formación.



FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES



FOMIN INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO (ITP)

VI. EFICIENCIA EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

Indique la valuación de la eficiencia en la implementación del proyecto de acuerdo con los siguientes criterios:

HE () E () I () VI (X)

Altamente Eficiente (HE):	El proyecto fue implementado según la programación prevista
Eficiente (E):	a) La mayoría de los componentes del proyecto fueron implementados dentro de la programación original o revisada, y b) El tiempo total de retraso en la implementación es menor al 15% de la programación original o revisada.
Ineficiente (I):	a) Una cantidad significativa de los componentes del proyecto fue implementada con demoras de acuerdo a la programación original o la revisada y b) el tiempo total de implementación se demoró mas que un 15% y menos que un 50% de la programación original.
Muy Ineficiente (VI):	El proyecto fue implementado con demoras que representan mas del 50% de la programación original

Indique las razones principales que hayan afectado la eficiencia en la implementación del proyecto de acuerdo con los siguientes criterios y provea una explicación breve a continuación:

<input type="checkbox"/> Demoras en aprobaciones legislativas	<input type="checkbox"/> Baja performance de los contratistas o proveedores	<input type="checkbox"/> Auditoria externa calificada
<input type="checkbox"/> Falta de compromiso y/o propiedad de la agencia ejecutora/receptora de fondos	<input checked="" type="checkbox"/> Diseño inadecuado del proyecto o alguno de sus componentes	<input type="checkbox"/> Cambios en las políticas nacionales
<input type="checkbox"/> Problemas con los fondos de contraparte	<input type="checkbox"/> Demoras por cumplimiento de condiciones del contrato	<input type="checkbox"/> Cambios en las políticas de las agencias ejecutoras
<input checked="" type="checkbox"/> Débil capacidad institucional de la agencia ejecutora	<input type="checkbox"/> Eficacia del Banco (Demora en las respuestas)	<input type="checkbox"/> Cambios en la política del Banco
<input type="checkbox"/> Oposición política o de la comunidad	<input type="checkbox"/> Dificultades en compras/ provisiones	<input checked="" type="checkbox"/> Otros (Por favor especificar)
<input type="checkbox"/> Performance inadecuada del consultor	<input type="checkbox"/> Estimación de costos inadecuado	Rol del Banco
<input type="checkbox"/> Dificultades en la coordinación inter-agencias	<input type="checkbox"/> Gastos mayores a lo estipulado	

Explicación:

- Débil capacidad institucional de la agencia ejecutora**, se ha seleccionado esta opción en el sentido siguiente: Si bien IPAE es una organización sólida con amplia experiencia en el sector educativo, carecía de experiencia previa con manejo de fondos de cooperación técnica, específicamente del BID. Desde un inicio IPAE no dispuso de personal o consultores permanentes para la administración de la cooperación técnica, lo que se evidenció en un retraso en la ejecución de las actividades del Proyecto y la dificultad de desarrollarlas de manera simultánea. Adicionalmente, el cambio estratégico por el que atravesó la institución en los últimos 4 años, hizo que toma de decisiones vinculadas a las actividades del Proyecto se dilataran más de lo previsto.
- Diseño inadecuado del proyecto o alguno de sus componentes**. El desfase entre la etapa de preparación y aprobación del Proyecto generaron deficiencias de diseño que se tradujeron en dificultades para la ejecución del Programa, fundamentalmente evidenciado en el hecho de que IPAE ya había implementado un Programa Curricular al momento de dar inicio al Convenio. Por tanto, el Proyecto se centró en mejorar la currícula existente y no precisamente en crear una nueva, hasta el final donde –luego de todas las intervenciones del Proyecto- se validó y pudo desarrollarse una Currícula Nueva.
- Otros – Rol del Banco**: La alta rotación de los Especialistas Sectoriales a cargo de la supervisión del Proyecto generó confusión y retrasos en la institución, debido a las diferentes perspectivas que éstos tenían respecto a la ejecución de las actividades. Asimismo, de acuerdo a lo manifestado por IPAE no existió un estrecho acompañamiento inicial por parte del Banco, cuando carecían de experiencia y manejo de los procedimientos administrativos del Banco.



FOMIN INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO (ITP)

VII. ANÁLISIS DE SUSTENTABILIDAD

- A. Comente acerca de la sustentabilidad del proyecto después de completado, teniendo en consideración el fortalecimiento de las capacidades institucionales, técnicas y financieras resultantes de las actividades del proyecto.

Consideramos que el Proyecto tiene garantizadas las condiciones de sostenibilidad futura (concluido el financiamiento BID) dada la solidez institucional de IPAE y la incorporación de la formación de emprendedores en un lugar preferente de la planificación estratégica de la institución, lo que dará impulso a la implementación del nuevo Programa de Formación en Gestión de Pequeña Empresa. Esta nueva currícula fue desarrollada por los propios docentes de IPAE lo que implica que no es un producto externo que se implanta sino que ellos lo sienten propio y es más sencillo lo implementen y se conviertan en replicadores del modelo frente a otros docentes que no participaron o que se incorporen a IPAE en el futuro.

- B. Compare los niveles previstos de sustentabilidad en el momento en el que el proyecto fue aprobado con el que se espera se consiga al finalizar. Si el proyecto contempla mecanismos de recuperación de los costos involucrados, indique los niveles conseguidos en comparación con los niveles proyectados, haciendo referencias específicas a déficit en los resultados y las razones de ello.

No estaban previstos mecanismos de recuperación de costos, pero está implícito que el lanzamiento del Nuevo Programa Curricular no será gratuito ni subsidiado, se cobrará a los alumnos por llevarlos. Proyecciones realizadas por la institución reflejan las siguientes tarifas posibles de cobranza a los participantes:

S/.350 mensuales por módulos de enseñanza presencial en la 1era etapa.

S/. 200 mensuales por módulos de enseñanza presencial en la 2da. etapa.

S/. 150 mensuales por módulos de enseñanza virtual en la 2da. etapa.

A los docentes se les pagará S/.30 la hora dictada.

- C. Incluya la conclusión y recomendación del seminario de sustentabilidad y especifique cuales son las medidas que se acordaron con la Agencia Ejecutora para asegurar la continuidad de las actividades del proyecto después que este termine; comente si estas medidas están siendo tomadas por la Agencia Ejecutora y si es probable que continúen en el futuro

No estaba previsto un Taller de Sostenibilidad, pero se realizó un Taller de Cierre del Programa donde se establecieron lineamientos y medidas a adoptar por IPAE en este aspecto. Entre ellos:

- Implementar, en el segundo semestre de 2007, el Nuevo Programa de Formación en Gestión de Pequeña Empresa (nueva currícula) que se desarrolló dentro del marco del Proyecto, sobre la base de una estrategia de difusión y proyección financiera adecuados.
- Dar continuidad al Programa de Capacitación de Docentes.
- Mantener el vínculo iniciado con los Egresados de IPAE, a través del Sistema desarrollado y de una oferta atractiva de servicios complementarios.
- Consolidar alianzas estratégicas con instituciones público y privadas para complementar la etapa de formación con otros servicios que requieren los emprendedores y pequeños empresarios (financiamiento, formalización, asesoría, etc.)

- D. Indique si desde su punto de vista hay importantes factores internos o externos que puedan afectar la sustentabilidad del proyecto en el futuro.

Un factor interno que podría afectar la sostenibilidad es que IPAE no cree mecanismos efectivos de retención laboral de su plana docente ya entrenada (honorarios, incentivos, etc.).

Otro factor interno que puede influenciar, es el grado de agilidad de la institución para estructurar su organización en función de los nuevos requerimientos del Programa de Formación (incluyendo aspectos de infraestructura física, administración académica, etc.).

Se prevé que externamente el Programa contará con demanda que haga cubrir sus costos.

IPAE ha evaluado a sus docentes, manteniendo en su plana o incorporando en ella, sólo a quienes se ajustan más apropiadamente a este nuevo enfoque curricular, es decir, que cuentan con experiencia profesional en el ramo que enseñan y no sólo experiencia académica. Complementariamente ha desarrollado un Programa de Capacitación Continua para ellos que viene ejecutándose, aún cuando la Cooperación Técnica a concluido.

Si bien se prevé que la implementación será progresiva, un factor externo de influencia sería los distintos contextos de cada una de las filiales de IPAE en provincias, en como recepcionan un Programa tan innovador.

Considerando el análisis previo, evalúe las probabilidades de sustentabilidad de este proyecto durante los próximos tres (3) años.

☐ Muy Probable (MP) ☒ Probable (P) ☐ Poco Probable (LP) ☐ Improbable (I)

**FOMIN INFORME DE TERMINACION DE PROYECTO (ITP)**

Muy Probable (VP)	La mayoría de factores que inciden en la sostenibilidad se incluyeron en el diseño del proyecto; durante la ejecución del proyecto se avanzó sólidamente en su institucionalización; al terminar el proyecto se han previsto las acciones futuras necesarias para asegurar su sostenibilidad y se observa compromiso importante de las autoridades nacionales por mantener el flujo continuo de los productos del proyecto
Probable (P)	Algunos factores que inciden en la sostenibilidad se incluyeron en el diseño del proyecto; durante la ejecución del proyecto se hicieron algunos esfuerzos para su institucionalización y al terminar el proyecto se han previsto las acciones futuras necesarias para asegurar su sostenibilidad.
Poco Probable (LP)	Algunos factores que inciden en la sostenibilidad se incluyeron en el diseño del proyecto; durante la ejecución del proyecto se hicieron pocos esfuerzos para su institucionalización y al terminar el proyecto no hay claridad sobre las acciones futuras que se tomarán para asegurar su sostenibilidad.
Improbable (I)	No existen bases que permitan esperar que el proyecto sea sostenible. Los factores que inciden en la sostenibilidad no recibieron atención ni en el diseño del proyecto ni durante la ejecución del proyecto. No se observan avances hacia la institucionalización del proyecto ni se han previsto las acciones futuras necesarias para asegurar su sostenibilidad.

VIII. LECCIONES APRENDIDAS

Haga una exposición detallada de las lecciones aprendidas en la implementación del proyecto, teniendo en cuenta factores críticos que hayan afectado el diseño, negociación, ejecución, monitoreo y finalización del proyecto. En este análisis, considere factores técnicos, institucionales y operacionales relativos al proyecto, como así también a factores externos que hayan afectado la performance del proyecto. Además haga recomendaciones para la mejora del diseño y ejecución de proyectos a futuro, especificando medidas y acciones para mejorar la performance y resultados, así como también de aquellos que refuercen la supervisión y el monitoreo.

- Dedicación a tiempo completo por parte del ejecutor. Al inicio de la ejecución del proyecto, el ejecutor no había asignado una persona que dedicara 100% de su tiempo a la ejecución del Proyecto, lo cual generó muchos retrasos y la dificultad de no poder realizar actividades de manera simultánea.
- Revisiones Anuales. Cuando el período entre preparación del Proyecto y aprobación final del mismo es amplio, debe realizarse una revisión conjunta con el Ejecutor al primer año para realizar los ajustes que sean necesarios dentro del nuevo contexto, en relación con actividades e indicadores.
- Indicadores de objetivos y línea de base. En el diseño del proyecto no se dio suficiente atención al tema de su evaluabilidad en cuanto a la definición clara de los objetivos de desarrollo e indicadores con su respectiva línea de base, actividad que debió preverse desde un inicio.
- Visitas de seguimiento/inspección más frecuentes. Sobre todo cuando se trabaje con instituciones que nunca antes han trabajado con el Banco, se deberán realizar visitas de inspección más minuciosas y más frecuentes de tal forma que el Banco pueda seguir más de cerca a estos proyectos para detectar y resolver problemas potenciales de forma más oportuna.

IX. INFORME DE FINALIZACIÓN DE LA AGENCIA EJECUTORA

Incluya como anexo el Reporte de Finalización de la Agencia Ejecutora, enfatizando los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas y las acciones a tomar para asegurar la sustentabilidad del proyecto; así como también una evaluación propia de la performance del Banco (los formularios para Agencia Ejecutora están en preparación)

Documento adjunto

X. OTROS ANEXOS