

INFORME FINAL DEL EJECUTOR

Nombre del Proyecto: Formación en Gestión de Pequeña Empresa

No. del proyecto: ATN/MH-7846-PE

Agencia Ejecutora: IPAE

Monto Aprobado: FOMIN: US\$ 420,000 Contrapartida: US\$ 405,000

Monto cancelado del FOMIN: US\$

Monto desembolsado: FOMIN: US\$ Contrapartida: US\$

Fecha de Aprobación: 31/08/2001

Fecha del Informe: 28/02/2007

Nombre del Responsable: Rosa María Marisca, Coordinadora Ejecutiva

RESUMEN EJECUTIVO

PRIMER COMPONENTE

- a. Ajuste y Validación Curricular: Se han realizado 8 talleres de ajuste curricular en Lima y filiales en Provincias con la participación de 196 docentes, habiéndose revisado 32 áreas temáticas básicas y 4 complementarias agrupadas en 5 bloques modulares de formación: Marketing, Finanzas, Administración, Operaciones y Recursos Humanos y articuladas por el curso integrador de "Proyectos Empresariales". De otro lado, está en ejecución la segunda fase del proceso de validación curricular, el cual permitirá revisar analizar y evaluar la currícula del Programa de Formación desde los enfoques pedagógico y académico, el de formación de emprendedores y el de gestión de pequeñas empresas y con la activa participación de directivos de IPAE, docentes y alumnos, dejando como producto una nueva Propuesta Curricular.
- b. Capacitación de docentes: Se han realizado 41 eventos de capacitación (talleres) con 997 participantes certificados en Lima y Provincias: 7 sobre "Formación de Emprendedores"; 7 sobre "Evaluación Educacional"; 8 sobre "Herramientas Pedagógicas"; 2 sobre "Tutoría y Orientación Educativa"; 8 sobre "Desarrollo Curricular Por Competencias Desde Un Enfoque Interdisciplinario"; 8 sobre "Trabajo en Equipo", además de un seminario sobre "Estrategias de Trabajo en el Aula".
- c. Elaboración y actualización de materiales educativos: IPAE financió con sus propios recursos una serie de actividades sobre este tema, habiéndose elaborado y actualizado a la fecha aproximadamente 90,000 separatas, así como diseñado y reproducido 1,500 CD Rooms de dicho material didáctico.
- d. Reconocimiento de Estudios: IPAE financió con sus propios recursos la contratación del experto Sr. Julio Martinat para el diseño del sistema, el cual contempla la convalidación de estudios (aspectos académicos) y el reconocimiento de competencias empresariales (aspectos de gestión).
- e. Asistencia Técnica para Egresados: 484 jóvenes egresados del Programa de Formación de IPAE (que han emprendido un negocio o están próximos a emprenderlo) recibieron asesoría especializada a través del Programa de Asistencia Técnica diseñada y llevada a cabo por el experto Dino Linares Scarcerieau, servicio que IPAE ofrece ahora a su alumnado de manera permanente.

SEGUNDO COMPONENTE

- a. Sistema Integral de Seguimiento a Egresados: Se ha diseñado el sistema y se ha desarrollado el software que de soporte informático para su funcionamiento. Complementariamente, IPAE ha realizado un Programa Integral de Actividades con Egresados como punto de partida para el Sistema: Expoferia con Emprendedores y Almuerzo de Camaradería; lo que ha permitido contar a la fecha con 1715 egresados registrados.
- b. Estudio de Mercado: Esta actividad ha sido dividida en 2. El primer estudio de mercado fue financiado íntegramente por IPAE y estuvo referido al análisis de las perspectivas de la filial Arequipa y la posibilidad de expansión al sur del país. Sus resultados han sido tomados por IPAE como insumos para importantes decisiones institucionales. El segundo estudio, también financiado por IPAE, se realizó en el primer semestre 2005 sobre las posibilidades de expansión en las zonas periféricas de Lima (cono norte, sur y este)
- c. Difusión y promoción: Estas actividades son íntegramente financiadas con recursos de IPAE y comprende la elaboración de diverso material promocional sobre la oferta educativa de IPAE, a través de la Escuela de Empresarios, como folletería, videos, afiches, artículos de merchandising, avisos publicitarios, entre otros. Se han realizado 106 charlas informativas desde el año 2002 sobre el Programa de Formación.
- d. Material bibliográfico y equipos: Se han adquirido 1,250 textos, 26 suscripciones a revistas y 50 videos. Además 37 PC, 1 servidor, 1 lap top, 1 impresora láser y 2 UPS Smart. Adicionalmente IPAE, con sus propios recursos, ha adquirido 329 textos, 20 suscripciones a revistas y 30 computadoras.
- e. Taller internacional: Realizado los días 20 y 21 de junio de 2006, contando con la participación de 430 asistentes entre ellos estudiantes, docentes y personas vinculadas a las MYPES.

Resuma los principales logros de este proyecto, las lecciones aprendidas, las perspectivas de sostenibilidad y del impacto futuro y enumere brevemente las acciones futuras.

I. ANÁLISIS DE RESULTADOS (PRODUCTOS, EFECTOS E IMPACTOS)

1.1 Análisis de indicadores de producto (outputs).

Los logros alcanzados en cada uno de los componentes del proyecto se muestran el siguiente cuadro:

Indicadores de Productos (Componentes)	Indicadores Originales en el Marco Lógico	Resultados	Variación
Componentes en el Marco Lógico			
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	De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a egresados, a través del Sistema de Información, éstos utilizan y valoran los conocimientos prácticos obtenidos en IPAE, aplicándolo en la implementación de su empresa. Consideran muy importante la metodología que se empleó en su enseñanza pues les sirvió para ir desarrollando competencias empresariales básicas, como la habilidad para el trabajo en equipo, la simulación de escenarios de solución (casos reales, etc.) Estas características de valor agregado están siendo recogidas en la Nueva Propuesta Curricular.	Logrado al 100%
	1.2 4,500 estudiantes se han beneficiado del nuevo Programa	Cerca de 17,600 alumnos beneficiados con el nuevo programa tanto en Lima como Provincias (2001-2005)	Superado en un 391%
	1.3 36 eventos de capacitación para 215 docentes	41 eventos de capacitación (talleres) con 997 participantes certificados.	Superado en un 464 %
	1.4 250 guías para docentes impresas	250 guías para cada taller impresas y 210 textos complementarios adquiridos	Logrado al 100%
	1.5 9,800 separatas de material didáctico reproducidas	Con cargo al aporte local se han reproducido aproximadamente 90,000 separatas. Se continúa con el proceso de actualización a cargo de docentes de la Escuela y se ha reproducido CD interactivos con el material. Luego de la validación del ajuste curricular se reproducirá nuevo material con los recursos de la contribución BID.	Superada en 10 veces
	1.6 Sistema de acreditación de experiencias previas desarrollado	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	Logrado al 100%

		gestión) IPAE se encuentra en proceso de implementación del sistema.	Superada en 484 %
	1.7	100 egresados reciben asistencia técnica	
2. Fortalecimiento Institucional			
	2.1	1,700 egresados incorporados al sistema de seguimiento a egresados	Logrado al 100%
	2.2	Estudio de mercado en tres zonas de expansión y cuatro áreas temáticas finalizado	Logrado al 100%
	2.3	36 talleres de difusión y/o promoción realizados	Superada en 294%
	2.4	1,400 textos para biblioteca y 35 computadoras y 7 impresoras	Logrado al 100%
	2.5	Taller internacional para intercambiar experiencias	Logrado al 100%

1.2 Análisis de indicadores de efectos (outcomes). En el siguiente cuadro se muestra los indicadores a nivel de propósito del Proyecto, lo cual indica que estos se han cumplido de acuerdo a lo previsto con un impacto positivo en los beneficiarios.

Indicadores de Resultado (propósito)	Indicadores Originales en el Marco Lógico	Resultados	Variación
Programa de capacitación flexible para formación en gestión de pequeñas empresas, con un enfoque basado en la práctica implementado	1.1 Currículum validado	Haber obtenido una nueva estructura curricular basada en competencias laborales	Logrado al 100%
	1.2 Soporte técnico pedagógico e institucional para el desarrollo del programa reforzado.	Se cuenta con el soporte técnico pedagógico contado con profesores debidamente capacitados en los diferentes talleres impartidos por el Proyecto.	Logrado al 100%
	1.3 Estrategias metodológicas adecuadas a las demandas de formación de pequeños empresarios implementada	Se ha incorporado un sistema de aula virtual a través del cual mejora el proceso de aprendizaje en el par profesor-alumno	Logrado al 100%
	1.4 Vínculos con instituciones de apoyo a la pequeña empresa establecida.	Se han establecido contactos con el Colectivo Integral de Desarrollo, PROMPYME, y consultores expertos en PYME.	Logrado al 100%

1.3. Identificación de los futuros impactos.

En el marco lógico no se cuenta con indicadores a nivel del Fin, sin embargo un impacto futuro al cual el Proyecto apunta es a crear en los beneficiarios una cultura emprendedora con las herramientas de soporte que le den sostenibilidad a sus proyectos.

1.4. Análisis de los supuestos.

Estado de cumplimiento de los supuestos relacionados con el primer componente:

Supuesto 1. Los contratistas cumplen los plazos

Para cada una de las actividades que requirió la contratación de servicios de consultoría, los contratistas han cumplido con los plazos establecidos. El seguimiento y monitoreo de las consultorías ha estado a cargo de la administración del proyecto y las aprobaciones de informes finales han contado con la debida No-objeción del Banco.

Supuesto 2. Los docentes aplican los nuevos conocimientos

En este supuesto cabe mencionar que luego de las capacitaciones se han efectuado supervisiones al desarrollo de los docentes, notándose que estos están aplicando el uso de las nuevas metodologías de enseñanza impartidas en los diferentes talleres de capacitación, asimismo, el haber sido capacitados en estas materias ha servido como un criterio de selección para formar el equipo de docentes que ha participado en la consultoría para el diseño de los módulos de la nueva propuesta de validación curricular.

Supuesto 3. El resultado de los estudios se utiliza

Es importante la aplicación de los resultados desarrollados en los estudios y consultorías, sin embargo, en el caso del sistema de acreditación de experiencias previas, el indicador asociado a esta tarea es ambiguo puesto que señala "Sistema de acreditación de experiencias previas desarrollado", pudiendo interpretarse como diseñado o puesto en la práctica.

Supuesto 4. Los recursos de contrapartida están disponibles según el cronograma de ejecución

En el transcurso del Proyecto, el aporte de IPAE ha sido siempre oportuno lo cual se puede verificar en las diferentes solicitudes desembolso, presentándose a la fecha un nivel de pari-passu de 58% y 42%

Estado de cumplimiento de los supuestos relacionados con el segundo componente:

Supuesto N° 1: Los egresados participan activamente brindando información

En el Sistema Integral de Seguimiento de Egresados se encuentra la información de los egresados que han mostrado interés en registrarse en el Sistema brindando la información solicitada.

Supuesto N° 2: Los aportes financieros del proyecto se asignan oportunamente

Los recursos de la contribución han sido asignados oportunamente sin ningún inconveniente, esto debido al correcto manejo del fondo rotario en cuanto a su justificación en los plazos establecidos y en la presentación oportuna de los informes semestrales del fondo rotatorio como cumplimiento de las cláusulas contractuales del convenio.

Supuesto N° 3: Hay interés en los socios potenciales para realizar alianzas

Se han efectuado alianzas con el Colectivo Integral de Desarrollo, PROMPYME, además con consultores expertos en temas de las PYMES.

Supuesto N° 4: Existe una amplia demanda por la incorporación de nuevas áreas temáticas propuestas

Como conclusión de los estudios de mercado desarrollados se ha detectado una demanda por nuevas temáticas en la formación en gestión de microempresas, estas nuevas áreas se irán incorporando en nuevos productos que IPAE espera lanzar entre los cuales se encuentra la nueva propuesta curricular resultante del Proceso de Validación Curricular efectuada en el Proyecto.

Estado de cumplimiento de los supuestos relacionados con el propósito:

Supuesto 1: El mercado tiene condiciones para el desarrollo de pequeñas empresas

En el mercado existen actores que desempeñan el rol de impulsores del emprendimiento de las PYMES tanto del sector público como del sector privado, siendo IPAE dentro de este universo un impulsador desde el área formativa-educativa en este tema de emprendimiento.

Supuesto N° 2: Los proveedores y consumidores de servicios de las PYMES están satisfechos con su gestión y calidad de sus productos.

Este supuesto es difícil de demostrar toda vez que tendría que hacerse una evaluación a nivel de los proveedores y consumidores de las PYMES.

1.5 Calificación de la efectividad del proyecto en términos de su objetivo de desarrollo.

Teniendo en cuenta los análisis realizados anteriormente, se califica la efectividad del proyecto como **Muy Efectivo** en términos de su objetivo de desarrollo.

Lo anterior supone que el proyecto: a) logró la totalidad de los productos (outputs) y efectos (outcomes) esperados, b) tiene una probabilidad muy alta de mantener el flujo de beneficios iniciados por el proyecto en los beneficiarios directos, c) tiene una muy alta probabilidad de lograr impactos futuros esperados.

II. ANALISIS DEL DESEMPEÑO DEL PROYECTO

- 2.1 Elementos para monitoreo y evaluación. En una escala de 1 a 4 establezca la disponibilidad y calidad de los siguientes elementos que son necesarios para medir el desempeño del proyecto.

1. Análisis de los problemas que el proyecto se ha propuesto resolver	Baja ← <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
2. Estrategia de intervención en respuesta al (los) problema(s) identificados	Baja ← <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
3. Identificación de efectos (outcomes) e impactos esperados	Baja ← <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
4. Identificación de productos (outputs) esperados	Baja ← <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
5. Indicadores de efectos (outcomes) esperados	Baja ← <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
6. Indicadores de productos (outputs) esperados	Baja ← <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
7. Línea de base de efectos (outcomes) esperados	Baja ← <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
8. Línea de base de productos (outputs) esperados	Baja ← <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
9. Supuestos de productos (outputs) a efectos (outcomes)	Baja ← <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
10. Definición de responsabilidades para la recolección de información	Baja ← <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
11. Plan para la implementación del proyecto	Baja ← <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
12. Plan de Adquisiciones (contrataciones y compras)	Baja ← <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 → Alta	<input type="checkbox"/> N/A

- 2.1.1. Análisis de factores críticos del diseño. Considerando los elementos del diseño del proyecto evaluados en el punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (positiva y/o negativa) en la medición de su desempeño.

- 2.1.2. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas adoptadas). Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas para mejorar los aspectos previstos en el diseño del proyecto en relación con la medición del desempeño del proyecto

En este punto cabe resaltar las precisiones que se efectuaron a los indicadores del marco lógico, a fin de que este cumpla con las características fundamentales como son calidad, cantidad y tiempo.

- 2.1.3. Lecciones aprendidas para el diseño (medidas alternativas). Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas alternativas recomienda para mejorar la medición del desempeño en el diseño de futuros proyectos.

Un factor muy importante es definir adecuadamente los indicadores del proyecto, teniendo presente además la forma en que estos deban ser medidos para los cual se recomienda igualmente definir los medios de verificación que estén al alcance de la Unidad Ejecutora del Proyecto. Por otro lado se recomienda que los indicadores de impacto sean lo mas objetivamente medibles, y que podrían estar referidos a la etapa de operación del proyecto o a la sostenibilidad del mismo, a fin de establecer el impacto en una etapa de evaluación luego de terminado el proyecto, este periodo podría ser por ejemplo de dos años.

2.1.4. Información disponible durante la implementación del proyecto.

En una escala de 1 a 4 califique el grado de cumplimiento y la calidad de las siguientes tareas que deberían o deben ser realizadas por el Ejecutor para generar información necesaria para la medición de desempeño del proyecto:

1. Establecimiento de procesos y mecanismos para recolección y análisis de datos (fuente de datos, responsables, periodicidad y características de la información)	Baja ← <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
2. Recolección de información de línea de base de efectos (outcomes)	Baja ← <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
3. Recolección de formación de línea de base de productos (outputs)	Baja ← <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
4. Recolección, análisis y reporte de información sobre recursos disponibles y actividades realizadas	Baja ← <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
5. Recolección, análisis y reporte de información sobre productos generados por el proyecto y su contribución al logro de los efectos (outcomes) esperados	Baja ← <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
6. Recolección, análisis y reporte de información sobre efectos (outcomes) e impactos generados por el proyecto	Baja ← <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 → Alta	<input type="checkbox"/> N/A

2.1.5. Análisis de factores críticos para medición de desempeño durante la implementación. Considerando los procesos del punto anterior, describa los principales factores (máximo 3) que tuvieron la mayor influencia (negativa o positiva) en la medición de desempeño del proyecto durante su implementación.

Los factores que tuvieron mayor influencia en la medición de desempeño durante la implementación fueron en primer lugar y de manera positiva, la recolección, análisis y reporte de información sobre las actividades y productos generados por el Proyecto, cabe resaltar también como un factor positivo, los mecanismos establecidos por el BID como el informe semestral de progreso, que permiten monitorear semestralmente el proyecto contando para ello con la información relevante.

- 2.1.6. Lecciones aprendidas en la implementación (medidas adoptadas). Describa en forma concreta qué medidas fueron adoptadas a fin de obtener la información necesaria (en cantidad y calidad) para medir el desempeño del proyecto.

Las medidas adoptadas para obtener la información necesaria fueron trabajar coordinadamente con el área Académica de la Escuela de Empresarios, la cual maneja la información sistematizada por cada semestre académico, que permite identificar el número exacto de beneficiarios del proyecto a partir de la fecha de su implementación. Por otra parte el contar con la base de datos del Sistema Integral de Seguimiento a Egresados ha sido otro factor muy importante que ha permitido medir el grado de cumplimiento de la meta del número de egresados al finalizar el proyecto, teniendo una información más rica en términos cualitativos y cuantitativos de los egresados.

- 2.1.7. Lecciones aprendidas para la implementación (medidas alternativas). Con base en su experiencia en este proyecto, describa en forma concreta qué medidas alternativas recomienda para mejorar la medición del desempeño durante la implementación de futuros proyectos.

Se recomienda en futuros proyectos establecer una línea de base de los beneficiarios, como de los no beneficiarios o grupos de control a fin de contribuir en la evaluación ex - post del Proyecto.

2.2 Factores críticos para la obtención de los productos (outputs)

- 2.2.1. Identificación de factores negativos para obtener los productos. Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente la ejecución de los componentes del proyecto y la obtención de sus productos (outputs) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice por qué.

Se enumeran los siguientes factores:

En cuanto a la preparación de los talleres de capacitación a profesores, un factor a tener presente era la programación de la fecha de los talleres, teniendo presente que el desarrollo de los mismos no afecte a normal desarrollo de las clases, y de programarse en días no particulares, tener la convocatoria esperada a fin de cubrir en la mayoría al total de docentes de la carrera de la escuela.

Respecto a la validación curricular, se tuvieron inconvenientes por la disponibilidad de algunos docentes participantes a reunirse en grupos de trabajo, lo cual se reflejó en un prórroga en el plazo de entrega de productos (módulos) de la nueva propuesta curricular.

Respecto al taller internacional, se tuvieron inconvenientes respecto a la convocatoria de los ponentes que participarían en el mismo, en términos de su confirmación de participación.

Si bien estos factores dilataron el plazo en los cuales se tuvieron que entregar los productos, estos no mellaron en la cantidad y calidad de los mismos.

- 2.2.2. Identificación de factores positivos para obtener los productos. Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que contribuyeron positivamente a la implementación de los componentes del proyecto y a la obtención de sus productos (outputs) en términos de cantidad, calidad y oportunidad y analice por qué.

Un factor importante es la organización de la Unidad Ejecutora la cual cuenta con una administración pequeña compuesta por el Coordinador y Administrador, y que ha trabajado con las diferentes unidades de la institución como apoyo.

La estrecha coordinación con la Representación del Banco ha sido igualmente un factor importante para la implementación del Proyecto y obtención de los productos esperados.

Un buen manejo de los recursos mediante el uso correcto del fondo rotario, ha permitido contar oportunamente con los fondos para obtener los productos esperados.

2.3 Factores críticos para la obtención de los efectos (outcomes)

- 2.3.1. Identificación de factores negativos para la obtención de los efectos (outcomes). Describa cuáles fueron los principales factores (máximo 3) que afectaron negativamente el logro de los efectos (outcomes) del proyecto y analice por qué.

Un efecto directo fue el logro oportuno de los productos o componentes del proyecto, cuyas causas de retraso se han mencionado en el punto 2.2.1

- 2.3.2. Identificación de factores positivos para la obtención de los efectos (outcomes). Describa cuáles fueron, en perspectiva, los principales factores que contribuyeron positivamente a la posibilidad de lograr a tiempo los efectos del proyecto (outcomes) y analice por qué.

Un factor importante fue el contar con profesores debidamente capacitados en los diferentes talleres impartidos por el Proyecto, los mismos que han volcado su experiencia en el diseño de los módulos de la nueva propuesta curricular, es decir se ha aprovechado la potencialidad de los beneficios obtenidos por el Proyecto para retroalimentar el Proceso de Validación Curricular.

Otro factor importante es la autonomía con que cuenta la Unidad Ejecutora respecto a la organización de IPAE, lo cual ha permitido una toma de decisiones acelerada en el caso de inconvenientes presentados en la

ejecución del Proyecto, cabe resaltar en este sentido que el tipo de administración llevada para el Proyecto ha sido la adecuada.

Ha jugado también un papel muy importante el contar en el mercado con profesionales que cumplan las exigencias determinadas en los Términos de Referencia para las diferentes consultorías, las cuales no han requerido en la mayoría de los casos, un estrecho grado de supervisión dado el buen nivel de desempeño mostrado por los consultores.

2.4 Análisis de gestión y lecciones aprendidas

2.4.1. Análisis de gestión. Identifique y analice la efectividad de las medidas adoptadas para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades relacionadas con el análisis de factores críticos y explique cómo fueron llevadas a la práctica.

Las medidas adoptadas en cuanto a los factores críticos analizados fueron:

Para la programación de los Talleres a los docentes de IPAE tanto en Lima como en provincias fue necesario concertar con las respectivas sedes las fechas de realización a fin de que el taller tenga la cobertura esperada, sin que eso afecte en la medida de lo posible el normal desarrollo de las clases de la ESE.

Respecto a la disponibilidad de los docentes que participaron en el Proceso de Validación Curricular, se analizaron las diferentes variantes de horarios para los grupos de docentes en base a su disponibilidad individual, además para la selección de los mismos se tomó en cuenta la participación de estos en los talleres ejecutados por el Proyecto.

En cuanto al Seminario Internacional a fin de cumplir con los objetivos del mismo, se tomó especial cuidado en invitar con anticipación a los expositores, y tomar contacto con los proveedores de los servicios necesarios, por lo cual se efectuaron coordinaciones previas con el Banco a fin de tramitar en el momento oportuno los procesos de adquisiciones diversos para el cumplimiento del evento. Si bien es cierto que los procesos se efectuaron de manera simultánea, por la naturaleza de la actividad a ejecutar, es importante destacar que cada servicio contratado para la realización del proyecto cumplió con los requerimientos que en materia de adquisiciones exige el Banco.

2.4.2. Lecciones aprendidas sobre gestión de proyectos. Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta la efectividad de las medidas adoptadas mencionadas en el análisis de gestión, describa en forma concreta qué medidas alternativas hubieran podido tomarse para enfrentar los problemas y aprovechar las oportunidades y explique cómo hubieran debido llevarse a la práctica.

Para los talleres a docentes, se hubiera puesto en conocimiento previamente a los docentes la programación anual de los talleres a fin de despertar el interés de los mismos y plantear de manera anticipada su disponibilidad.

Respecto al tema de adquisiciones, en los casos en que amerite, es saludable tener la opción de que revisen los procesos de manera ex –post, previa solicitud de no objeción al Banco de la actividad a realizar.

2.5 Calificación de la implementación del proyecto

2.5.1. Calificación de la implementación del proyecto. Con base en el análisis de gestión anterior y en los productos (outputs) obtenidos por el proyecto en forma oportuna, en la cantidad y con la calidad esperadas y a los costos presupuestados, califique la implementación del proyecto, utilizando los criterios descritos en el Anexo 2

El Proyecto se califica como **Satisfactorio (S)** en términos de su implementación.

De acuerdo al Anexo 2, la Calificación de Satisfactorio (S), supone que el proyecto obtuvo la mayoría de sus productos, con calidad esperada, en el tiempo estimado y al costo presupuestado.

III. SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

3.1 Alcance de la sostenibilidad del proyecto. Defina qué acciones, servicios y/o productos deberían seguir siendo sostenibles, y durante cuánto tiempo, a fin de asegurar la sostenibilidad de los efectos y futuros impactos esperados del proyecto.

3.1.1 Bases para el análisis de sostenibilidad. En una escala de 1 a 4 estime la probabilidad de que durante el año siguiente a la terminación del proyecto (y del financiamiento del FOMIN) existan los siguientes arreglos y recursos institucionales y organizacionales, necesarios para mantener las acciones, servicios, productos, efectos y futuros impactos iniciados por el proyecto.

Arreglos institucionales / organizacionales y recursos Probabilidad

1. Apoyo de la alta gerencia en la Agencia Ejecutora	Baja ← 1 2 3 4 → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
2. Marco político, legal y regulatorio	Baja ← 1 2 3 4 → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
3. Preparativos y capacidad organizacional	Baja ← 1 2 3 4 → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
4. Coordinación inter-organizacional	Baja ← 1 2 3 4 → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
5. Disponibilidad de recursos financieros	Baja ← 1 2 3 4 → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
6. Personal idóneo	Baja ← 1 2 3 4 → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
7. Interés de los beneficiarios del proyecto	Baja ← 1 2 3 4 → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
8. Voluntad y capacidad de los beneficiarios para pagar los servicios recibidos	Baja ← 1 2 3 4 → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
9. Apoyo del gobierno nacional	Baja ← 1 2 3 4 → Alta	<input type="checkbox"/> N/A

3.1.2 Análisis de causas de raíz que afectan o puedan afectar negativamente la sostenibilidad. Con base en el punto anterior, y considerando los posibles factores que puedan afectar la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos anteriormente pueden no ser sostenibles, y explique por qué.

Como se puede ver en el cuadro anterior no existe un factor relevante que pueda afectar la sostenibilidad del Proyecto.

3.1.3 Análisis de causas de raíz que contribuyen favorablemente a la sostenibilidad. Con base en los previos análisis y considerando los posibles

factores que puedan contribuir a la sostenibilidad del proyecto, identifique las causas concretas por las cuales usted considera que los futuros impactos, efectos inmediatos, productos, acciones y/o servicios descritos anteriormente pueden ser sostenibles, y explique por qué.

Teniendo en cuenta la posición de la institución en el campo de formación empresarial y con ingresos derivados en un 70% de la Escuela de Empresarios, se considera que los efectos inmediatos sean sostenibles.

3.1.4 Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas adoptadas). Con base en su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa las medidas adoptadas en su diseño y/o su implementación que fueron eficaces para mejorar la sostenibilidad del proyecto y explique cómo se llevaron a la práctica.

Una de las medidas importantes fue el servicio de asistencia técnica a egresados, así como la puesta en marcha del Sistema Integral de Seguimiento a Egresados.

3.1.5 Lecciones aprendidas para la sostenibilidad (medidas alternativas). A partir de su experiencia en este proyecto y teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa en forma concisa que medidas alternativas recomienda tener en cuenta durante el diseño y/o la implementación para mejorar la sostenibilidad de futuros proyectos.

Se sugiere implementar un centro de asesorías a los alumnos y egresados formado por docentes de IPAE, promoviendo en este equipo la investigación e interacción con el área académica de la Escuela de Empresarios.

3.1.6 Plan de Sostenibilidad. Teniendo en cuenta los análisis anteriores, describa las acciones concretas que deberían realizar durante el próximo año para asegurar la sostenibilidad de los futuros impactos, efectos, productos, acciones y/o servicios.

A fin de asegurar la sostenibilidad es necesario que el Plan contenga por lo menos las acciones vinculadas a capacitación continua de los docentes, elaboración y actualización de material educativo, y asesorías a alumnos y egresados empresarios.

3.1.7 Calificación de la sostenibilidad del proyecto. Con base en los análisis previos y las perspectivas del Plan de Sostenibilidad, califique la probabilidad de que el proyecto sea sostenible durante los próximos tres (3) años, utilizando los criterios descritos en el Anexo 3.

Del análisis se puede concluir que el Proyecto califica como Muy Probable (MP) en términos de su sostenibilidad.

De acuerdo al Anexo 3, la calificación de Muy Probable (MP), corresponde a que 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 un compromiso importante de las autoridades por mantener el flujo continuo de los productos del proyecto.

IV. DESEMPEÑO DEL BANCO/FOMIN

4.1 Desempeño del Banco/FOMIN en áreas críticas. Evalúe el desempeño del Banco/FOMIN en las siguientes áreas:

1. Grado de facilitación para diseñar el proyecto en forma participativa con el Ejecutor	Baja ← <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
2. Provisión de asistencia técnica y capacitación, así como seguimiento sistemático para que Ejecutor cumpla con las políticas y procedimientos del Banco/FOMIN	Baja ← <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
3. Provisión de asistencia técnica y capacitación al Ejecutor, para mejorar la gestión y la administración del proyecto	Baja ← <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
4. Utilidad de la supervisión y asesoramiento del Banco/FOMIN para mejorar la gestión y la administración del proyecto	Baja ← <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
5. Oportunidad de la respuesta del Banco/FOMIN a los requerimientos del Ejecutor durante la implementación del proyecto	Baja ← <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 → Alta	<input type="checkbox"/> N/A
6. Flexibilidad del Banco/FOMIN para dar respuesta a imprevistos durante la implementación del proyecto	Baja ← <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input checked="" type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 → Alta	<input type="checkbox"/> N/A

4.2 Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas adoptadas).

Con base en su experiencia durante la implementación del proyecto, identifique qué medidas adoptadas respecto a la estructura, organización y procesos en la Unidad Coordinadora / Ejecutora de Proyecto, así como su interacción con el Banco/FOMIN resultaron eficaces y explique cómo fueron llevadas a la práctica.

Resultó muy importante la continua coordinación con el Banco para resolver los problemas presentados tanto en el ámbito administrativo como contable-financiero, es preciso destacar la disposición de los funcionarios del Banco en atender las demandas de nuestra UEP, por lo diferentes medios: vía correo electrónicos, llamadas telefónicas o reuniones de trabajo ya sea en las oficinas de la Representación como en la Sede de IPAE.

4.2 Lecciones aprendidas para la organización y funcionamiento de la UEP (medidas alternativas).

Con base en su experiencia durante la implementación del proyecto, qué sugerencias hace al Banco/FOMIN para mejorar la estructura, organización y procesos de la Unidad

Coordinadora / Ejecutora de Proyecto y su interacción con el Banco/FOMIN en futuras operaciones.

Las sugerencias que en su mayoría son coincidentes con las de otras UEPs se han visto volcadas en el último Taller realizado por el Banco el día 18 de noviembre de 2006.

4.3 Calificación del desempeño del Banco/FOMIN. Teniendo en cuenta la experiencia como Ejecutor, califique el desempeño del Banco/FOMIN durante las fases de diseño e implementación del proyecto, utilizando los criterios descritos en el Anexo 4.

Por lo anteriormente indicado se califica el Desempeño del Banco/FOMIN como Satisfactorio (S).

La calificación como Satisfactorio indica que el Banco/FOMIN, periódicamente, proporcionó el asesoramiento y apoyo necesario en aspectos esenciales del diseño y la ejecución del proyecto y dio seguimiento permanente al cumplimiento de políticas y procedimientos. El Banco/FOMIN, en cierta medida, fue útil en la resolución de problemas en el marco de su responsabilidad fiduciaria (ver descripción anterior) y trató de dar respuesta a imprevistos. El desempeño del Banco/FOMIN tuvo un impacto positivo en el desempeño del proyecto.

V. OTRAS LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

5.1 En forma adicional a las lecciones aprendidas ya registradas en las secciones anteriores de este reporte, menciones otras lecciones aprendidas y recomendaciones que puedan ser útiles para el diseño y/o la implementación de nuevos proyectos.

Se sugiere desarrollar un diseño de Proyectos que precise mejor los indicadores y las actividades que permitan desarrollar el Proyecto. Un tema crítico para ello es el desarrollo de una actividad vinculada al levantamiento de una Línea de Base y una Evaluación de Impacto que permita darle las condiciones de evaluabilidad al Proyecto.

VI. ACCIONES FUTURAS POR PARTE DEL BENEFICIARIO/EJECUTOR

6.1 Enumere las acciones futuras que considere necesarias para garantizar el flujo sostenible de los beneficios del proyecto y que deben ser objeto de seguimiento por parte del Ejecutor y del Banco/FOMIN. Haga referencia a las conclusiones y recomendaciones del Taller de Sostenibilidad y de Terminación del proyecto si los hubiera.

Entre las acciones futuras para la sostenibilidad del Proyecto se pueden mencionar:

Reforzar el Sistema de Seguimiento a Egresados, estableciendo una relación con ellos a través de servicios concretos que los vinculen con IPAE como: i) participación en la Bolsa de Trabajo, ii) descuento por la participación en Cursos de Perfeccionamiento, iii) servicios de información a través de la página Web para brindarles información útil para sus negocios iv) asesoría para que mejoren el desempeño de sus empresas, su formación laboral o personal.

Realizar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas de promoción del desarrollo de la micro y pequeña empresa, para consolidar su propuesta de formación de empresarios, de manera que se pueda complementar los servicios educativos con los otros factores que requieren las PYME para la mejora de su desempeño (financiamiento, formalización, innovación tecnológica, etc.).

Seguir efectuando cursos/talleres de capacitación a los docentes a nivel de todas las sedes de IPAE.