

**Proyecto *“Desarrollo Económico Inclusivo”***

**00044184**

**Implementación del Proyecto: COFIDE**

**Soporte Operativo y Técnico: PNUD**



*“Si no te gusta el camino por el que vas, empieza a pavimentar otro”*

**EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO**

**“Programa de Servicios Microfinancieros y Desarrollo Empresarial a Nivel Local”**

**PNUD-IC-368-2015**

Duración de la consultoría: Desde el 09 de Noviembre 2015 hasta el 12 de Febrero 2016.

**INFORME FINAL DE EVALUACIÓN (Producto 3)**

Hernán Reyes G.

Consultor Internacional

12 de Febrero 2016

**INDICE**

[I. Resumen Ejecutivo 5](#_Toc445125079)

[II. Metodología de Evaluación 14](#_Toc445125080)

[III. Análisis del Objeto de Evaluación y su contexto 19](#_Toc445125081)

[IV. Análisis de resultados y factores de desarrollo 34](#_Toc445125082)

[V. CONCLUSIONES 54](#_Toc445125083)

[VI. RECOMENDACIONES 59](#_Toc445125084)

[VII. LECCIONES APRENDIDAS 63](#_Toc445125085)

[Anexo 1: Matriz de Criterios de Evaluación 64](#_Toc445125086)

[Anexo 2: Términos de Referencia de la Evaluación 71](#_Toc445125087)

[Anexo 3: Revisión documental. Listado de Fuentes secundarias analizadas 79](#_Toc445125088)

[Anexo 4: Entrevistas y Guía de las entrevistas 81](#_Toc445125089)

[Anexo 5: Registros Fotográficos 89](#_Toc445125090)

**ACRÓNIMOS**

ASOMIF Asociación de Instituciones de Microfinanzas del Perú

BCRP Banco Central de Reserva del Perú

BN Banco de la Nación

CAF Banco de Desarrollo de América Latina (Ex Corporación Andina de Fomento)

CEPEFODES Centro Peruano de Fomento y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa

CGVD Cuerpo de Gestores Voluntarios para el Desarrollo

CMIF Comisión Multisectorial de Inclusión financiera

CNC Consejo Nacional de la Competitividad

COFIDE Corporación Financiera de Desarrollo S.A.

COPEME Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa

ENIFEstrategia Nacional de Inclusión Financiera

ENUPEF Estudio Nacional del Usuario Peruano de Entidades Financieras

EPAUSF Encuesta Piloto de Acceso y Uso de Servicios Financieros

FAO Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación

FENACREP Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito del Perú

FEPCMAC Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito

FOGASA Fondo de Garantía para el Campo y del Seguro Agropecuario

GPFI Global Partnership on Financial Inclusion

GTTEF Grupo Técnico Temático de Educación Financiera

IEP Instituto de Estudios Peruanos

INDECOPI Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual

INEI Instituto Nacional de Estadística e Informática

M&E Monitoreo y Evaluación

MDGF Fondo para el Logro de los Objetivos del Milenio DE ESPAÑA

MEF Ministerio de Economía y Finanzas

MIDIS Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social

MINAGRI Ministerio de Agricultura y Riego

MTC Ministerio de Transportes y Comunicaciones

MYPE Micro y Pequeña Empresa

ODM Objetivos del Milenio

ONG Organización No Gubernamental

P2G Pagos de Personas al Gobierno

PBI Producto Bruto Interno

PEA Población Económicamente Activa

PEPI Población en proceso de inclusión

PFE Productos financieros estandarizados

PNUD Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

PRIDER Programa Inclusivo de Desarrollo Empresarial Rural

PRODOC Documento del Proyecto

PRODUCE Ministerio de la Producción

SBS Superintendencia de Banca, Seguros y Adm. de Fondos de Pensiones

SF Sistema Financiero

SMV Superintendencia de Mercado de Valores

SUNARP Superintendencia Nacional de Registros Públicos

SUNAT Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria

UNDAF Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo

UNICA Unión de Crédito y Ahorro

**AGRADECIMIENTO**

La presente evaluación desea agradecer muy cálidamente a todas las personas del PNUD, de COFIDE, de las Instituciones Públicas del Gobierno de Perú, de representantes de la cooperación multilateral y de la sociedad civil por su inestimable colaboración, disponibilidad y gentileza, los que han permitido que esta evaluación pudiese alcanzar todos los objetivos que se había propuesto inicialmente. Se logró Realizar 82 entrevistas individuales y colectivas que involucraron a 46 UNICAS, 469 miembros de las UNICAs y a 75 entrevistas a miembros de COFIDE y de otras instituciones públicas y de cooperación internacional. Es decir se pudieron realizar en dos misiones de trabajo consultas a 544 personas entre beneficiarios y representantes de instituciones, con diferentes rangos y funciones. En todos y cada uno de los casos se encontró amabilidad y espíritu de colaboración, recibiéndose un estimable apoyo, visiones muy analíticas y opiniones muy constructivas.

Por este intermedio la evaluación desea agradecer particularmente al personal de campo en los Departamentos de Lambayeque, Ayacucho e ICA por todo su apoyo y esfuerzo para que las misiones se pudieran llevar a cabo en forma exitosa e incluso superando las metas iniciales de la agenda de evaluación.

# Resumen Ejecutivo

* 1. **Alcances de la Evaluación**

1. Este Informe verifica y valora el logro de los objetivos y resultados del Proyecto a partir de la propuesta realizada inicialmente en el Documento del Proyecto (PRODOC) y los Planes Anuales de Trabajo desde su inicio en el año 2005 hasta la fecha. Por lo tanto, identifica los problemas y oportunidades que surgen del Diseño inicial, revisa la estructura de objetivos y da cuenta de la pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad alcanzadas como resultado de la implementación del Proyecto. Se incluye una revisión del papel de las partes involucradas en el Proyecto y toma lecciones de la experiencia y buenas prácticas de la gestión e implementación del mismo. Finalmente en anexos se incluye el respaldo de las actividades realizadas para contar con los respaldos de la evaluación que le permitan emitir juicios evaluativos del proyecto. Este trabajo ha tomado particularmente en cuenta desde dónde se viene, en qué punto se está ahora y hacia dónde se está yendo, en la lógica de carácter progresivo que tienen muchas de las acciones asociadas al desarrollo, los ODM y el objetivo de inclusión financiera que le da vida y sentido al proyecto.
   1. **Diseño del proyecto y los alcances del proyecto en el contexto actual**
2. El diseño del Proyecto fue evolucionando en cuanto a sus componentes:

a) En el primer componente, desde una búsqueda de un instrumento en los años 2005-2006 hasta la adopción definitiva del Modelo de las UNICAS como el instrumento de inclusión financiera. El presupuesto ha ido creciendo anualmente en forma muy importante desde poco más de los US$ 40.000 en los años 2005 al 2009 llegando a poco más de los US$120.000 anual entre 2009 y 2012 y superando los US$ 900.000 anuales en el período 2013 a 2015. Financieramente ha significado en promedio un 60% del presupuesto del proyecto entre el año 2005 y el año 2015. Existe actualmente una experiencia desarrollada en departamentos de la sierra y de la costa en el ámbito rural y periurbano con datos consistentes e importantes que permiten reflexionar sobre la experiencia. Actualmente se requiere tomar decisiones sobre cuál es la mejor forma de que se capitalice a nivel país esta inversión.

b) El componente denominado Programa de Desarrollo Empresarial partió con una línea de trabajo que era la Promoción de los Gestores Voluntarios y posteriormente se fue diversificando y ampliando a varios servicios de capacitación, formalización y asesoría empresarial. Estos servicios actualmente son más de 11 pero por sus similitudes los hemos agrupado en 6 grandes tipos; 1) CDE Lima, CDE Regionales y Containers; 2) Conexión y Negocio; 3) Tabla de Negocios MYPE; 4) Feria del Emprendedor; 5) Gestores Voluntarios; 6) Escuelas Emprendedoras. Este componente ha contado con un presupuesto con importantes variaciones anuales Siendo inferior a los US$ 30.000 promedio anuales entre los años 2005 y 2011, dando un salto a los US$ 85.000 en el año 2012 y después otro más importante el 2013 hasta los US$ 539.800, cayendo a poco más de US$ 2300 el año 2014 y con un presupuesto de los US$ 634.400 en el año 2015. Su relevancia en el presupuesto del Proyecto ha sido de un 25% entre los años 2005 y 2015. Varios de los servicios que entrega han multiplicado varias veces su prestación lográndose atender en el período a cientos de miles de microemprendimientos. Sin embargo, los servicios son similares o equivalentes a servicios que se han entregado en Perú desde hace varias décadas y no se han realizado estudios que muestren una madurez o reflexión sobre el sentido y la importancia de ser entregados por COFIDE.

1. La más importante limitación de diseño es que el proyecto fue concebido a dos años y no contenía una matriz de objetivos y metas de mediano plazo que reflejen el desafío propiamente tal del proyecto y por tanto que se le puede exigir al mismo. En general, lo que podemos consignar es una gran sumatoria de acciones, con un nivel de maduración muy desigual de los componentes y la inexistencia de objetivos de mediano plazo. Las actividades y reporte de los avances año a año reflejan una sumatoria de acciones cumplidas por cada componente en un continuo pero sin que se pueda determinar el grado de avance a un objetivo superior.
2. El contar con una propuesta de cambio de mediano plazo permite la estructuración presupuestaria, de objetivos y metas de mediano plazo pudiéndose medir cuanto se avanza en torno a la inclusión financiera y la lucha contra la pobreza. Sin embargo, la inclusión financiera y la superación de la pobreza es una tarea de muy largo plazo y en la cual deben concurrir muchos esfuerzos y proyectos para lograrla. Las acciones del proyecto siendo pertinentes y en general con los mismos grupos-objetivo finales (los grupos vulnerables, poblaciones marginadas con poco acceso o sin acceso a bienes y servicios financieros y grupos prioritarios de las áreas urbanas y rurales) dejan de lado otros beneficiarios de tipo intermedio o catalizadores tales como instituciones de apoyo a la pobreza o que trabajan con los microemprendimientos a los cuales se les puede traspasar metodologías e instrumentos de tal manera que se pueda producir el escalamiento que permita masificar el impacto. En especial, al ser tan genéricas las acciones en del componente Programa de Desarrollo Empresarial se diluyen los esfuerzos y no existe posibilidad de medir la eficacia de las mismas.
   1. **Gestión e Implementación del proyecto**
3. El proyecto ha contado con una buena coordinación entre PNUD y COFIDE asumiendo cada uno su rol en forma muy profesional.
4. El PNUD brindó efectivamente una asistencia técnica poniendo en la mesa de negociación temas importantes a ser considerados por la gestión de COFIDE tales como el tema de género, la opción preferencial por beneficiarios del sector rural, la necesidad de articulación con otros actores en especial a nivel local entre los más importantes. También se detectó el apoyo a la mejora de la planificación y el cuidado de buscar la sistematización y la reflexión sobre el trabajo realizado.
5. Existe un consenso generalizado que el proceso fue asumido con mucho compromiso y expectativas desde la Gerencia General y a cargo de la Gerencia de Desarrollo de COFIDE. Si bien es cierto, las planificaciones anuales requerían ser corregidas en su optimismo, el liderazgo de COFIDE “apostando” por esta metodología permitió que el proyecto lograra la experiencia y madurez que cuenta actualmente: ampliación a diversos departamentos, nuevas fuentes alternativas de financiamiento complementarias, se ha sistematizado en parte la experiencia en Lambayeque y actualmente se está realizando una evaluación de impacto.
6. La supervisión y gestión de los componentes se ha realizado en forma muy dedicada y con controles de gestión y presupuestarios muy adecuados. La implementación de los trabajos en lugares muy apartados y con serias deficiencias en transporte y comunicación exige una labor de gerencia muy eficiente y basada en coordinadores con capacidad de tomar decisiones y monitores muy comprometidos en el caso de las UNICAS y en el caso del componente de Desarrollo Empresarial requiere una gran capacidad de trabajar en forma masiva sin que se produzcan crisis y se pueda llevar a cabo los servicios comprometidos. En este sentido la labor de COFIDE ha sido destacada pudiendo obtener muy buenos resultados.
   1. **Pertinencia del Proyecto**
7. Los dos componentes aportan a la inclusión financiera y a la reducción de la pobreza y por tanto son pertinentes a la necesidad detectada cuando se diseñó el Proyecto y también aportan a los requerimientos actuales dadas las dimensiones del Problema.
8. A lo largo de estos 11 años de Proyecto, se ha ido construyendo una experiencia y un camino del cual se pueden sistematizar y extraer muchas interesantes lecciones para aportar con mayor profundidad a los grandes temas de Inclusión financiera, mejora de las capacidades de los emprendimientos MYPE y ayuda a la superación de la pobreza. Adicionalmente el Estado Peruano ha estado avanzando en la generación de políticas públicas coordinadas y con horizontes de mediano plazo que cambian sustantivamente el escenario actual y demandan una definición de mediano plazo de las acciones en estos temas.
9. El Componente 1, las UNICAS o también llamado programa PRIDER requiere plantearse con metas a mediano plazo y en especial definir objetivos en términos de cómo se escala y como se realiza el “derrame tecnológico” hacia otras instituciones y a la política pública. Hoy en día a pesar del interesante impacto que está teniendo no es mencionado en ninguna parte de la ENIF, tampoco hay ninguna coordinación importante a la fecha, con alguna institución pública como meta del año 2016.
10. Los distintos servicios del Programa de Desarrollo Empresarial también han significado prestaciones a cientos de miles de emprendedores y la demanda no tiene límite en especial si se realiza en departamentos fuera de Lima, sin embargo el aumento sólo en cobertura justificaría la creación de una institución especializada o más bien ayudar a mejorar algunas de las existentes en Perú (públicas y privadas). Parece más importante rescatar de las actividades y servicios realizados los aportes en metodología, en enfoque y en la práctica de la gestión de esos servicios y diseñar mecanismos de transferencia a otros que se hagan cargo de estas innovaciones y experiencias desarrolladas.
    1. **Eficiencia del proyecto**
11. En el Componente 1, PRIDER, se tiene en promedio un costo histórico de Implementación por UNICA de US$ 3.600 a US$ 4.000, esto nos lleva a un costo de exposición máximo para las 16.196 familias participantes de tan sólo US$ 285,71. Los beneficiarios por familia en la zona de la sierra especialmente son 7 por lo que el costo por beneficiario indirecto y directo sería de US$ 41,10. Al sensibilizarse los costos al mínimo nos encontramos con que los costos de una formación de una UNICA serían de $ 2.798,40, el costo Unitario por familia sería de US$ 199,88 y el costo unitario por beneficiario sería de US$ 28,76. Por otra parte el capital social logrado por las UNICAS es superior a lo invertido en ellas implicando que por cada US$ 1 de Inversión del proyecto, los beneficiarios lograron acumular US$ 1,17. En términos sociales este nivel de logro hace que el Programa de por sí sea altamente eficiente. Es importante señalar que este es un promedio y que existe espacio para mejorar notablemente los resultados en el caso de un trabajo en sectores menos apartados y más cercanos a centros urbanos. En la selva los costos aumentan pero de todas maneras sería rentable socialmente. Los resultados obtenidos en la medición de Eficiencia a nivel de este componente, se califican por la presente evaluación como Altamente Satisfactorios.
12. El Componente 2, Programa de Desarrollo Empresarial, como se ha señalado son una diversidad de servicios de apoyo a la mejora de micro y pequeños emprendimientos. Los servicios se entregan en forma masiva alcanzando. El proyecto ha invertido poco menos de US$ 1,5 millones generándose aproximadamente 300.000 atenciones o capacitaciones en los 11 años, lo que nos entrega un costo de aproximadamente US$ 5 por cada servicio. Esta cifra no considera una serie de costos hundidos (no explícitos) que son aportados por COFIDE al facilitar instalaciones y servicios de apoyo, como también los aportes de otras instituciones en personal, materiales, instalaciones, horas profesionales, difusión, etc. Es absolutamente meritorio de la gestión de COFIDE este apalancamiento de recursos pero es importante estimar el costo de los mismos para tener presente el valor real de los servicios. Los servicios son muy diversos en cuanto a costo y a sus características desde un contacto por ser miembro del portal Web que son tan sólo minutos, clínicas de 20 minutos, charlas masivas de 90 minutos, hasta los cursos de la “Tabla MYPE” que son entre 24 a 30 horas de instrucción en muchos casos en regiones y las ferias del emprendedor que involucran un despliegue de organización y articulación con otros actores por un par de días para a tender a miles de emprendedores simultáneamente.
13. La relación beneficio costo es muy alta por lo que se considera muy eficiente y se califica por la presente evaluación como altamente satisfactoria.
    1. **Eficacia del proyecto**
14. Medir eficacia en un proyecto que anualmente se está renovando es muy difícil pues sus objetivos son de corto plazo. Si se hace una base de comparación año a año, el Componente 2 con sus servicios que comienzan y terminan en el mismo año sería muy eficaz independientemente del nivel de profundidad de los mismos y por lo tanto del impacto que tienen efectivamente en los beneficiarios. El Componente 1, PRIDER requiere para graduar a las UNICAS de un trabajo de 30 meses por lo que si la medida de eficacia es año a año su nivel de eficacia sería muy bajo hasta el 3er año. Por lo tanto es necesario medir eficacia ligado al impacto potencial de cambio que pueden provocar los servicios.

1. Respecto del Componente 1, el efecto en los asociados es muy importante y efectivamente les permite un aprendizaje y un acceso a recursos financieros en forma permanente y creciente del cual ellos no disponían. También implica una disminución de costos muy grande respecto a fuentes informales de crédito de tasas las que usualmente pueden llegar a ser sobre el 30% mensual reduciéndose a tan sólo un 5% mensual. El volumen de créditos alcanzado en los años de operación de las UNICAs casi alcanzó los US$ 44 millones en un total de 218.817 operaciones de crédito. Las operaciones en promedio fueron de US$ 199, pero dada la inversión del proyecto de poco menos de US$ 3,5 millones, se logró una movilización de recursos de 12,64 veces si lo medimos en términos de los préstamos que se otorgaron por las UNICAS a sus asociados(as). Por lo tanto permitió acceso a bajos costos para los asociados generándose un fondo creciente y permanente, por lo tanto es una acción con profundidad. Lo anterior permite calificar de muy eficaz a este componente y se considera altamente satisfactoria.
2. Respecto del Componente 2, Programa de Desarrollo Empresarial, es difícil calificar la eficacia y requeriría un análisis y mediciones uno a uno. Sin embargo hay al menos tres cosas que se pueden constatar; a) Como se ha mencionado los servicios son tradicionales y el nivel de profundidad es bajo en especial si señalamos las charlas, las exposiciones y clínicas de los Gestores Voluntarios y la plataforma de Conexión y Negocios no aseguran ningún cambio relevante en los beneficiados por estos servicios. La Tabla MYPE y la Feria del Emprendedor podría tener efectos de más largo plazo a aproximadamente 50.000 de los 300.000 servicios entregados, es decir menos de un 20% del total. El trabajo de los CDE es una mezcla en que algunos servicios son muy sencillos y otros tienen una mayor profundidad. b) El Universo atendido es una pequeña fracción de los más de 2 millones de potenciales beneficiarios, y c) Algunos servicios efectivamente han desarrollado una gestión o metodología innovadora que permitiría que muchos emprendimientos entiendan mejor ose les acerquen los conocimientos a su realidad. El problema es que este componente se planteó con el objetivo de satisfacer las demandas de todo el universo y no de entregar un aporte para la satisfacción de las necesidades de un universo tan grande y con requerimientos muy diversos. Se considera por tanto que la eficacia de este componente es baja o moderadamente insatisfactoria basado fundamentalmente en que debiera definir más específicamente cual es aporte a entregar, derivando por tanto los beneficiarios meta a alcanzar para de esa forma contrastar el avance de los servicios entregados para alcanzar a cubrir la meta propuesta.
   1. **Sostenibilidad del proyecto**
3. La sostenibilidad de las UNICAS es predecible de acuerdo a una proyección realizada en base a las mediciones de la experiencia de los Primeros Graduados de Incahuasi: al menos un 56% de las UNICAS tendrían asegurada su continuidad en su funcionamiento a 30 meses de haber terminado su apoyo por el programa. Es decir más de la mitad de las UNICAS formadas tendrían al menos una permanencia total de 60 meses desde su creación. La práctica de 5 años ha generado seguramente un cambio de hábitos en forma casi permanente. Por lo tanto a juicio de la presente evaluación la sostenibilidad de los beneficios tanto en educación como de inclusión financiera son sostenibles en un importante porcentaje y con efectos reales en las comunidades donde se han promovido la formación de las UNICAS: Se califica por tanto como de Sostenibilidad Probable.
4. La sostenibilidad de los servicios del Componente 2, Programa de Desarrollo Empresarial es muy precaria a menos que se sigan subsidiando permanentemente por COFIDE. Es cierto que han logrado apalancar recursos de diversas instituciones pero no se han asentado en ninguna y la demanda no es capaz de financiar totalmente estos servicios, en especial en localidades apartadas y con emprendimientos precarios. Ta como fue planteado anteriormente se estima que es necesario estudiar el valor agregado que puede aportar COFIDE a este tipo de servicios que son tradicionales y que pueden ser operados por otras instituciones que tengan recursos y una vocación de prestación de servicios directo a este tipo de beneficiarios. En este sentido, la calificación de la presente evaluación es que este tipo de servicios tiene una Sostenibilidad Improbable (UL) a menos que se diseñe una estrategia real de “egreso” o transferencia hacia otras instituciones.
   1. **Conclusiones**
5. El proyecto fue desarrollándose en base a una continuidad año a año con objetivos de corto plazo que le han impedido medir su aporte a objetivos que trasciendan el corto plazo. Los factores de éxito de un proyecto de corto plazo son siempre muy limitados y no permiten aspirar a objetivos que permitan una estrategia más elaborada que involucre la mejor forma de aportar a políticas públicas o programas de impacto nacional.
6. El Proyecto es exitoso en su eficiencia en los dos componentes, se ha logrado entregar servicios a los beneficiarios que definía el proyecto y que se enmarcan en el objetivo de alivio a la pobreza del CPAP. El PRIDER con las UNICAS permiten la Inclusión financiera con una eficiencia demostrable pero no queda claro el valor agregado de las acciones de capacitación y formación empresarial aisladas realizadas por el segundo componente de Desarrollo Empresarial.
7. La eficacia de las ÜNICAS es bastante alta y del Programa de Desarrollo empresarial es dudosa y limitada. La sostenibilidad está asegurada con buenas probabilidades en el componente 1 PRIDER sin embargo en el Componente 2, Programa de Desarrollo Empresarial es muy débil y depende de la voluntad de COFIDE.
8. El manejo administrativo y de recursos financieros es excelente. Los Resultados son muy positivos y permitirían calificar el proyecto como Satisfactorio.
9. La asociación de PNUD y COFIDE puede ser mucho más beneficiosa en la medida en que COFIDE incorpore la experiencia y técnicas de uso habitual en PNUD para desarrollar la gestión de proyectos como este que se ha evaluado. Se requiere asimismo que PNUD sea más proactivo en mostrar su perspectiva y los apoyos con los que cuenta para hacer más eficiente y estratégica esta relación.
10. Los puntos críticos estratégicos que se extraen de las conclusiones son fundamentalmente:
11. El trabajo continuo de corto plazo con objetivos limitados.
12. Redefinir los factores de éxito del Proyecto
13. Reafirmar el Posicionamiento del PNUD como proveedor de asesoría de políticas y asistencia técnica
    1. **Recomendaciones**
14. Las principales recomendaciones se agruparon en tres grandes temas; a) Cambio de proyecto anual a programa plurianual (4 o 6 años), b) Cambiar desde la lógica de la producción masiva de servicios al modelamiento y transferencia, y c) Realizar un nuevo proyecto de colaboración PNUD-COFIDE que le permita a PNUD posicionarse mejor en sus capacidades en asesoría y asistencia técnica. Sería recomendable trabajar en conjunto enfrentando los puntos críticos definidos anteriormente.
15. Se requiere por tanto definir la continuidad de la experiencia generada por el proyecto en un nuevo diseño que ponga énfasis en metas de mediano plazo, integrar explícitamente que los servicios que se crean son para ser transferidos y por lo tanto deben contemplar los mecanismos de transferencia y deben buscar llenar los espacios no cubiertos por otros y que sean dinamizadores de mercados precompetitivos que no se hacen cargo de estas fallas de mercado.

**Relación Puntos Críticos-Recomendaciones**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Punto Crítico o Desafíos** | **Recomendaciones** |
| 1 | El trabajo continuo de corto plazo con objetivos limitados. | Cambio de proyecto anual a programa plurianual (4 o 6 años) |
| 2 | Redefinir los factores de éxito del Proyecto | Cambiar desde la lógica de la producción masiva de servicios al modelamiento y transferencia |
| 3 | Reafirmar el Posicionamiento del PNUD como proveedor de asesoría de políticas y asistencia técnica | Realizar un nuevo proyecto o marco de colaboración con COFIDE que le permita entregar esta asesoría y asistencia técnica enfrentando los puntos críticos definidos anteriormente. |

* 1. **Lecciones Aprendidas**

1. El diseño de un proyecto que se renueva más de una vez es una señal importante y se debiera:
   * Re-estudiarse y reformularse contemplándose objetivos, indicadores y metas de mediano plazo, a nivel de propósito en el esquema por ejemplo de la Matriz de Marco Lógico.
   * Establecerse metas y presupuestos plurianuales además de los planes anuales.
   * Incorporar en el Proyecto la estrategia de cierre del mismo que significa el aseguramiento de la sostenibilidad de los efectos, la transferencia de conocimiento y de metodologías, etc.,
   * Incorporar una evaluación intermedia cada dos o tres años que revise integralmente con una perspectiva externa el proyecto.
   * Incorporar una estrategia de comunicaciones en el componente de Fortalecimiento Institucional
2. PRIDER:
   * La importancia de una gestión flexible y contar con equipos que sean comprometidos y de la Zona de intervención
   * El respaldo de COFIDE y de PNUD le entregan confianza a otros actores y a beneficiarios que permiten una mejor introducción de nuevos proyectos.
   * El modelo de las UNICAS es también necesario y con gran potencial de desarrollo en zonas periurbanas marginales.
3. Programa de Desarrollo Empresarial
   * Es necesario estudiar el lanzamiento de nuevos servicios incorporando una visión de mediano plazo y no sólo responder a la urgencia.
   * El mercado de los servicios está madurando y se requieren nuevas innovaciones y no tan sólo aumentar cobertura que lo puede realizar otra institución.
   1. **Resumen de la Calificación del Desempeño del Proyecto**
4. A continuación se entrega un cuadro resumen de la calificación de la Evaluación. El resumen ejecutivo completo se entregará junto al presente documento corregido después de incorporadas las observaciones.

**Cuadro N° 1**

**Calificación de Desempeño del Proyecto**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Calificación[[1]](#footnote-1) Evaluación Final** | **Comentarios** |
| **Diseño del proyecto** | | |
| *Diseño* | Moderadamente Satisfactorio (MS) | La concepción del proyecto fue a dos años al cual se le dio continuidad respecto a el fin último esperado pero no se definieron objetivos de mediano plazo por lo que el desarrollo de los componentes respondió a las gestiones anuales que si bien es cierto fueron “abriendo camino”, no necesariamente es clara la propuesta de cambio del proyecto en sí, de tal manera de poder evaluar adecuadamente eficiencia, eficacia, gestión y sostenibilidad respecto de la misma. |
| **Gestión e Implementación** | | |
| *La calidad general de la implementación / ejecución del proyecto* | Moderadamente Satisfactorio (MS) | La implementación y ejecución se inició con demoras en el primer y segundo año, que posteriormente fueron superadas.  Con la reorientación de la gestión se lograron la mayoría de los productos sumados al compromiso de los funcionarios y consultores contratados permitió una mejora sustancial en la calidad general de la implementación / ejecución del proyecto. |
| *Soporte Operativo y Técnico (PNUD)* | Altamente Satisfactorio (AS) | Desde Programas de PNUD, se desarrolló un control y seguimiento de la ejecución muy cercano orientando técnicamente a la Dirección del Proyecto en temas especialmente en lo referido a gestión con contenido de género, descentralización territorial y énfasis en que los beneficiarios pertenezcan a comunidades pobres o de extrema pobreza de la sierra de preferencia. La operación financiera fue expedita y sin reparos. |
| *Implementación del Proyecto (COFIDE)* | Altamente Satisfactorio (AS) | La gestión de la dirección del Proyecto se radico a un alto nivel en COFIDE y con un personal calificado, eficiente y comprometido en todos los niveles de la operación.  La buena selección del personal de terreno ha sido muy determinante en el logro de los resultados. |
| *La calidad general de M & E* | Moderadamente Satisfactorio (MS) | Si bien el M & E permitió la toma de decisiones para favorecer las buena gestión operativa del proyecto dejó de lado temas estratégicos como el contar con un objetivo de mediano plazo toda vez que el proyecto se extendía y renovaba cada dos años. |
| *M & E Presupuesto* | Altamente Satisfactorio (AS) | Se trabajó permanentemente con Planes Anuales, seguimiento financiero y operativo trimestral y con CDRs.  El PNUD monitoreo la ejecución financiera y operacional muy de cerca y la Dirección del Proyecto actuó en la forma muy efectiva la ejecución. |
| **Resultados** | | |
| *La calidad general de los resultados del proyecto* | Satisfactorio  (S) | La calidad de los resultados es satisfactoria.  Los mecanismos de control aplicados por la UGP, SINAC, y PNUD, fueron efectivos.  Con excepción los relacionados con la gestión del conocimiento y el sistema automatizado de cobros, todos los resultados esperados se van a lograr.  Debe tenerse en cuenta que para el cierre del proyecto debe prepararse la estrategia de salida. |
| *Pertinencia* | Altamente Satisfactorio (AS) | Los componentes y productos del Proyecto apuntan directamente a ayudar en la solución d los problemas de pobreza mediante la alfabetización y la inclusión financiera. La inclusión financiera se trabaja mediante el Modelo de las UNICAS y el fomento de mejoras de eficiencia del emprendimiento mediante el Programa de Desarrollo Empresarial que entrega servicios de información, capacitación, asistencia técnica y formalización. |
| *Eficacia* | Satisfactorio  (S) | La acción del PRIDER para el logro de los objetivos de inclusión financiera se considera altamente satisfactorio (AS) y las actividades y servicios del Programa de Desarrollo Empresarial se consideran moderadamente insatisfactorio (MI) debido a que no es claro que se provoque un cambio cualitativo en los microemprendimientos. Por lo tanto se califica en promedio que la eficacia del proyecto es Satisfactoria |
| *Eficiencia* | Altamente Satisfactorio (AS) | Los dos componentes son muy eficientes en el uso de los recursos y logran entonces el calificativo de Altamente Satisfactorio |
| **El rol catalizador[[2]](#footnote-2)** | | |
| *Sostenibilidad de los resultados* | Sostenibilidad Moderadamente Probable (L) | El PRIDER se califica que tiene una sostenibilidad probable de que persistan los beneficios tal como se explica en el punto de sostenibilidad, sin embargo los servicios de Desarrollo Empresarial se califican como de sostenibilidad improbable y se mantienen dependiendo de la voluntad en COFIDE. El presupuesto varía mucho entre los años, los servicios aparecen y surgen otras prioridades y desaparecen salvo el CDE. Por lo tanto se estima que como proyecto la sostenibilidad es moderadamente Probable (ML) |
| ***Resultados generales del proyecto*** | | |
| *Los resultados generales del proyecto* | Satisfactorio  (S) | Los resultados son satisfactorios pues son una mezcla entre un modelo que tiene efectivamente potencial de ser escalado al nivel de política pública y el de servicios que deben ser repensados en el marco de su calidad, profundidad y sobretodo del valor agregado que entregan al ser ejecutados por COFIDE |

Fuente: Elaboración propia.

# Metodología de Evaluación

* 1. **Objetivos de la consultoría**

1. De acuerdo a los Términos de Referencia, se realizó una Evaluación Final (EF), la que por su naturaleza es un requisito de los proyectos del PNUD. Esta evaluación se llevó a cabo de acuerdo a las políticas, guías, reglas y procedimientos del PNUD con los siguientes objetivos:

**Objetivo General:**

1. El propósito general de la evaluación es verificar y valorar el logro de los objetivos y resultados del Proyecto recogidos en el Documento del Proyecto (PRODOC), las revisiones del mismo (en caso sea aplicable) y los Planes Anuales de Trabajo desde su inicio hasta la fecha. Como parte de la evaluación se deberá determinar la pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad alcanzadas como resultado de la implementación del Proyecto.

**Objetivos Específicos:**

1. Los Objetivos específicos de la evaluación son:

* Valorar el grado de avance hacia la consecución de los resultados y objetivos del programa considerando los cambios positivos y negativos generados.
* Proporcionar hallazgos que den evidencia objetiva del grado de pertinencia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad alcanzada como resultado de la implementación del Proyecto.
* Analizar los puntos críticos y las dificultades encontradas en el proceso de implementación del Proyecto.
* Identificar lecciones aprendidas de las experiencias que permitieron el logro o no de resultados.
* Formular recomendaciones para mejorar el Proyecto en términos de metodología, eficacia, sostenibilidad y replicabilidad.
  1. **Metodología de Evaluación**

1. De acuerdo a los Términos de Referencia de la Evaluación Final en referencia, el Proyecto busca “contribuir a la reducción sostenible de la pobreza por medio de la inclusión económica y financiera a través de la gestión de Programa Inclusivo de Desarrollo Empresarial Rural (PRIDER), el desarrollo de capacidades relacionadas con emprendimiento y gestión con enfoque de género y la promoción del emprendimiento y prestación de servicios a emprendedores” mediante dos componentes: i) el PRIDER y ii) Programa de Desarrollo Empresarial. Los dos componentes son:

a) El PRIDER que parte como una aplicación de una metodología de inclusión financiera traída desde Honduras y evoluciona hacia un proyecto piloto escalable, en el cual interesa verificar y valorar no sólo que ha sido viable sino en qué medida permitió que las UNICAS evolucionen hacia la autogestión y sustentabilidad. Interesa el aprendizaje desde COFIDE en el sentido de las lecciones obtenidas en el proceso de seguimiento de las mismas que entreguen lecciones aprendidas sobre el proceso. . El aprendizaje de la medición de las capacidades, el acompañamiento y el “certificado de graduación” de las UNICAS debe tener componentes transversales en todas las experiencias provinciales sin embargo también deben existir características propias y consideraciones especiales en cada una de las provincias en donde se implementaron. El desarrollo de nuevos servicios microfinancieros entregados por las UNICAS y la capacidad de las mismas para adaptar o diseñar nuevos productos acorde a sus beneficiarios(as). Dado que el instrumento principal de este componente son las UNICAS es importante revisar el concepto bajo el cual se diseñaron y los criterios de calificación de logro institucional de tal manera de ver si existen problemas o ventajas en el diseño como se concibió originalmente y las lecciones aprendidas que permiten su escalamiento.

b) El Programa de Desarrollo Empresarial de acuerdo a lo que se desprende de los Términos de referencia, respondería más bien a actividades de servicios empresariales tales como capacitación asistencia técnica y desarrollo de iniciativas de fortalecimiento de las redes de comercialización y capacidad emprendedora. Este programa está focalizado en el fortalecimiento de la micro y pequeña empresa (MYPE) y personas que buscan información para iniciar un negocio. También evoluciona desde un primer servicio consistente en acercar la oferta de asistencia técnica mediante una red de consultores que entregan charlas y algunas horas gratuitas de asesoría (Cuerpo de Gestores Voluntarios para el Desarrollo, CGVD) a centros de atención, ferias de negocios, programas de capacitación, asistencia a la formalización, portal Web, etc., es decir una variedad de servicios de asistencia técnica, capacitación y entrega de información a la micro y pequeña empresa en Lima y en otros departamentos en el país.

1. Dado que cada uno de los dos componentes es muy diferente, es necesario evaluarlos en función no sólo de su cumplimiento sino en relación a su público objetivo específico.
2. Interesa observar ambos componentes desde un enfoque de género no sólo porque suelen ser mujeres las que en su mayoría participan en este tipo de programa sino porque el objetivo declarado del proyecto es atender una población con altas carencias en el sector rural en que las mujeres son las jefas de hogar y por lo tanto el impacto debiese ser mayor. El componente del Programa de Desarrollo Empresarial se desarrolla fundamentalmente a nivel urbano e interesa observar si el enfoque de gestión y de medición de los beneficiados consideró un enfoque de género y las razones que se tomaron en cuenta para ello.
3. Operativamente esto significa desarrollar instrumentos y actividades evaluativas que permitan en lo posible:

* Establecer en qué medida el Proyecto ejecutó sus actividades, entregó productos concretos y alcanzó los resultados esperados y declarados en el PRODOC y específicamente en su marco lógico.
* Generar conocimientos empíricos sustantivos que identifiquen buenas prácticas y lecciones aprendidas que puedan ser útiles para otras intervenciones de desarrollo a nivel nacional (aumento de escala o duplicación) y a nivel internacional (duplicación).
* Determinar hasta qué punto el Proyecto ha comprendido las dinámicas regionales y locales, y ha contribuido a abordar las necesidades y los problemas determinados en el análisis inicial articulado en la fase de diseño.
* Determinar el grado de incidencia del Proyecto mediante sus dos grandes componentes a nivel nacional, regional y local.
* Establecer la eficiencia y la calidad de los resultados obtenidos y productos entregados del Proyecto respecto de los planificados inicialmente o las revisiones oficiales posteriores evidenciadas en el Marco de M&E.
* Medir el alcance de los efectos positivos del Proyecto en la transversalización de sus actividades en la vida de la población objetivo, en los/as beneficiarios/as y participantes previstos, ya sean individuos, comunidades o instituciones, según los propósitos del proyecto.
* Identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas en los temas del Proyecto con el fin de contribuir al fomento de su sostenibilidad.

1. El ámbito de aplicación de la Evaluación es la valoración de los resultados alcanzados en base al alcance y los criterios de relevancia, efectividad, eficiencia, sostenibilidad e impacto explícitos en la Guía para realizar evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD bajo los estándares de calidad de UNEG referidos en los términos de referencia.

**Instrumentos Metodológicos**

1. Los instrumentos de recopilación de información utilizados fueron a) la observación, b) Entrevistas a fuentes de información clave y c) Entrevistas grupales.
2. La unidad de análisis u objeto de estudio de esta evaluación final es todo el proyecto entendido como el conjunto de componentes, resultados, productos, actividades e insumos que quedaron reflejados en el documento de proyecto y las correspondientes modificaciones que se hayan realizado durante su implementación a la fecha en que se realiza la evaluación final incluyendo las dos visitas de campo realizadas en Diciembre 2015 y en Enero 2016. A continuación se muestra la relación entre variables, criterios y tipos de análisis realizados:

**Cuadro N° 2**

**Variables/Criterios/Tipos de análisis**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Variables de análisis** | **Criterios de evaluación** | **Tipos de análisis** |
| **Variables de diseño** | * Pertinencia/Relevancia * Participación * Consistencia * Integralidad | a) Análisis de Proceso de Mejora y capacidad de generación de cambio (Análisis Histórico del Proyecto).  b) Análisis de Consistencia:   * Consistencia del Marco Lógico del Proyecto, * Aplicación de teoría de cambio. Alineamiento, complementariedad y sinergias, * Análisis gestión: coordinación, gestión y financiación, Organización institucional y calidad de la gestión, Disposición/provisión de requerimientos. * Gestión de los recursos financieros * Uso eficiente de los medios: gestión de la información interna y externa. * Contribución e implicación de los “socios”.   c) Análisis de Consistencia entre el Documento del Proyecto y los Resultados documentados del Proyecto. Contratación con criterios “Smart”, Impacto global del proyecto, contribución al objetivo general del programa, Beneficios globales difusión y replicación  d) Viabilidad económica y técnica  Apoyo político, la capacidad institucional, Las cuestiones técnicas (tecnológicas, gestión y enfoque de género).  e) Análisis de Contenido  f) Investigación de Campo (entrevistas en Lima y departamentos de Lambayeque, ICA y Ayacucho).  g) Análisis integral (Sostenibilidad, efectos, apropiación) |
| **Variables de proceso** | * Eficiencia * Apropiación interna y externa * Manejo de Información y comunicación * Manejo Adaptativo |
| **Variables de resultado** | * Efectividad * Calidad * Avance hacia Efectos del Proyecto * Impactos Alcanzados * Impactos Esperables * Gestión del Conocimiento * Sostenibilidad * Capacity Building * Community Capacity Building * Lecciones y Recomendaciones |

1. Las visitas a terreno y las entrevistas a actores claves fueron un referente para (i) triangular la información con actores en los territorios (ii) complementar la información documental y de fuentes secundarias sobre el proyecto (iii) identificar líneas de acción o lugares donde el proyecto opere correctamente y establecer referentes de fortalezas y buenas prácticas (iv) identificar dificultades en su operación para establecer cuellos de botella. Cabe anotar que la metodología no pretende aportar información cuantitativa con representatividad estadística sobre el Proyecto ni hacer estudios de caso específicos.
2. Los tiempos y recursos establecidos para la evaluación son limitados, por lo cual es indispensable demostrar las conclusiones con una metodología que involucre el uso de herramientas de evaluación apropiadas. La selección de herramientas se ajusta al grado de complejidad de la intervención, la naturaleza de la información que se busca y la diversidad de interlocutores.
3. Esta metodología requiere consultar fuentes de información diversas provenientes de grupos de beneficiarios-organizaciones, instituciones o entidades socias en el nivel local y nacional, autoridades, PNUD e instituciones involucradas en el Proyecto y otras instituciones que no hayan trabajado directamente en el Proyecto pero aportaron información por su experiencia y conocimiento en el tema.
4. Se tienen en consideración para la consulta y recopilación de la información, los documentos y actores según se indica en los Términos de Referencia. Se realizaron entrevistas en Lambayeque, Ayacucho y Lima durante Diciembre del 2015 y posteriormente en Enero se realizaron entrevistas en Ica y nuevamente en Lima.

**Matriz de Criterios de Evaluación[[3]](#footnote-3)**

1. Se confeccionó una matriz de criterios de evaluación, que permite observar en detalle cómo la consultoría pretende recopilar los datos y sistematizar información. Esta matriz detalla los criterios de evaluación, las preguntas que guían la búsqueda de información, los indicadores a observar, las fuentes de verificación y obtención de la información y la metodología de obtención de la misma. Se detalla en forma separada para los criterios de Relevancia, Eficacia, Eficiencia, Resultados a nivel de impacto y sostenibilidad.

**Metodología para la recopilación y análisis de la información**

1. Las metodologías y criterios de recopilación de análisis de información sobre el Proyecto y sus componentes que permitirán medir lo anterior son:

a) Análisis de Proceso de Mejora y capacidad de generación de cambio (Análisis Histórico del Proyecto).

b) Análisis de Consistencia del Proyecto.

c) Análisis de Consistencia entre el Documento del Proyecto y los Resultados documentados del Proyecto.

d) Análisis de Contenido.

e) Investigación de Campo.

g) Análisis integral.

**Cronograma de Actividades**

1. El siguiente Cronograma de actividades se confeccionó a partir de la consideración del Consultor Evaluador con la recomendación y acuerdo de los representantes de COFIDE y PNUD:



# Análisis del Objeto de Evaluación y su contexto

* 1. **Análisis de los alcances del proyecto en el contexto actual**

1. En febrero del año 2006 se firma el Proyecto “Programas de Servicios Microfinancieros y de Desarrollo Empresarial a nivel Local entre el PNUD y COFIDE en el marco del área de Cooperación 2 del UNDAF:

*“Apoyo y promoción del desarrollo de oportunidades económicas y sociales, con énfasis en las poblaciones excluidas”*.

1. Actualmente el proyecto se enmarca en el siguiente resultado:

“*Consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y reducción de la desigualdad y la pobreza, prestando especial atención a las poblaciones rurales, incorporadas como ejes principales de la acción del Estado y de los protagonistas económicos y sociales a nivel nacional, regional y local.”*

1. Por lo tanto, el Proyecto actual se debe mantener en el ámbito de la Inclusión pero con especial énfasis en poblaciones rurales enmarcados en las prioridades de acción del Estado.
2. El resultado esperado a inicios del proyecto era la:

*“Mejora de Programas nacionales que apoyan al sector financiero y promoción de la Importancia de las microfinanzas en la erradicación de la pobreza”.*

1. De acuerdo al CPAP PNUD 2012 -2016 este proyecto se enmarca en el Efecto Directo N° 3: Objetivos del Milenio (ODM) y de reducción de la desigualdad y de la pobreza con énfasis en las poblaciones rurales, incorporados como ejes principales de la acción del Estado y de los actores económicos y sociales a nivel nacional, regional y local. Dentro de este, el producto esperado que le corresponde es:

*Área de pobreza, producto 4: Políticas, planes, programas y/o estrategias de desarrollo económico inclusivo, con participación fortalecida del sector privado, son formulados e implementados como mecanismos para la reducción sostenible de la pobreza y la desigualdad”.*

1. Por lo tanto dentro del aporte esperado se pone un énfasis a un resultado de Formulación e implementación de mecanismos para la inclusión económica a distintos niveles (Políticas, planes, programas y/o estrategias de desarrollo) con participación fortalecida del sector privado para la reducción sostenible de la pobreza y la desigualdad.
2. El indicador de este producto es:

*Indicador 4.1: Marcos normativos y programáticos, herramientas e instrumentos de política de desarrollo económico inclusivo formulados y/o implementados con asistencia técnica del PNUD.*

1. Este indicador marca un cambio a partir del CPAP 2012-2016 pues señala explícitamente el papel de PNUD como agente activo entregando asistencia técnica en la formulación e implementación de marcos normativos y programáticos, herramientas e instrumentos de política de desarrollo económico inclusivo.
2. Los logros esperados al comenzar el proyecto eran el:

*“Desarrollo de un sistema de Microfinanzas a nivel rural, estructuración de productos financieros estandarizados (PFE), apoyo a la implementación del Cuerpo de Gestores Voluntarios para el Desarrollo (CGVD) y fortalecimiento institucional”.*

1. Actualmente el producto esperado consiste en:

*“Reducción sostenible de la pobreza por medio de la inclusión económica y financiera a través de gestión de Programa Inclusivo de Desarrollo Empresarial Rural (PRIDER), desarrollo de capacidades relacionadas con emprendimiento y gestión con enfoque de género; promoción del emprendimiento y prestación de servicios a emprendedores.”*

1. Es decir, se especifica concretamente el modelo de inclusión financiera, se amplía al fomento del emprendimiento y se le pide enfoque de género a las acciones del Proyecto.
2. El proyecto se elaboró para un período que comprendía poco menos de dos años: desde Marzo del año 2005 a Diciembre del año 2006. La presente evaluación se realiza por lo tanto a casi 10 años desde su puesta en marcha con el objetivo de que entregue resultados a nivel de evaluación final de Proyecto.
3. El proyecto nunca ha tenido una evaluación de medio tiempo o de otro tipo por lo tanto los antecedentes recopilados abarcan todo el período de ejecución centrándose en los resultados.
4. El proyecto se funda en un diagnóstico de la realidad peruana realizado hace más de una década muy consistente con esa realidad y que lo justificaba plenamente:

*“Más de la mitad de la población peruana vive en situación de pobreza o de exclusión social. Casi cuatro quintos de las familias en áreas rurales, el 78,4% no puede acceder a una canasta básica de bienes y servicios, y más de la mitad de la población rural tiene ingresos menores al valor de una canasta básica de alimentos”[[4]](#footnote-4)*. En esa época se destacaban los problemas de empleo, subempleo y la necesidad de promover mecanismos que hicieran más sostenibles y eficientes a las microempresas y trabajadores independientes en especial campesinos y de provincias.

1. El alto nivel de crecimiento en Perú entre el inicio del Proyecto y la fecha actual y diversas medidas de política social han permitido que la pobreza haya disminuido drásticamente un 52,5% en el año 2003 hasta un 23,9 % en el año 2013 y la indigencia haya disminuido desde un 21,4% en el año 2005 hasta un 4,7%[[5]](#footnote-5). El Año 2014 el reporte de Incidencia de Pobreza Total del INEI señala un 22,7%. Estas cifras promedio no reflejan sin embargo que, a pesar de los positivos niveles de crecimiento económico registrados en los últimos años en Perú, las desigualdades territoriales no sólo no han disminuido, sino que han presentado un aumento de la brecha entre los más beneficiados y aquellos que siguen rezagados. Más aún, la desigualdad no es una sola ni se manifiesta de la misma manera en todos los lugares.
2. Es decir, que si bien es cierto existen cifras alentadoras a nivel nacional, se debe tener presente que hay se requiere abordar con mucho cuidado las marcadas diferencias territoriales. El problema de la pobreza y la pobreza extrema afectaría a más de 7 millones de personas en Perú y la exclusión financiera sería bastante mayor dependiendo de la forma en que se considere fluctuando entre 10 y 15 millones de personas de la PEA. Por lo tanto, el requerimiento de los beneficiarios es muy superior a lo que puede realizar cualquier proyecto reafirmando la necesidad de ser abordado como política pública. Los proyectos, deben tener muy bien definido el aporte que realizarán para ayudar a resolver esta necesidad tan compleja en la búsqueda de herramientas, metodologías, enfoques, etc., que permitan construir conocimiento para el diseño, implementación y evaluación de una política pública
3. Institucionalmente también la realidad ha cambiado pues en Febrero del año 2014 se creó la Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera (CMIF)[[6]](#footnote-6) como un órgano de coordinación, concertación y participación de los sectores público y privado. El primer gran producto de esta comisión ha sido la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera, ENIF, publicada en Junio del 2015. La ENIF constituye un marco y una guía para las políticas de inclusión financiera como herramientas promotoras de la inclusión social y el desarrollo económico. Esto es una respuesta del Estado Peruano a las necesidades de Inclusión Financiera en el país y a los compromisos adquiridos por el de diversos encuentros internacionales. El objetivo de la ENIF “Promover el acceso y uso responsable de servicios financieros integrales, que sean confiables, eficientes, innovadores y adecuados a las necesidades de los diversos segmentos de la población”. Se plantean metas hacia el año 2021 enfocadas a lograr una mayor profundidad en los mercados financieros, ampliar la cobertura física, lograr un mayor uso de medios de pago digitales (adecuados a las necesidades de la población) y finalmente, lograr un ecosistema financiero confiable y seguro para la población en general.
4. El diagnostico que entrega la ENIF destaca el rápido crecimiento del Mercado de Capitales (5 veces en los últimos 10 años) pero muestra que aún hay grandes distancias respecto de otros países de la región como México, Colombia y Chile) en cuanto a profundidad, acceso y eficiencia. Las referencias a diferentes estudios señalados en el diagnóstico de la ENIF son muy claros: El 70% de los peruanos no tienen una cuenta en una institución financiera formal (FINDEX 2014)[[7]](#footnote-7); los adultos que revelan tener cuentas en alguna institución financiera formal representan aproximadamente el 29,0% de la población (ENUPEF 2013).
5. Por lo tanto, las necesidades siguen siendo altísimas y los fundamentos que dan origen al proyecto se mantienen a la fecha. Es decir, se requiere desarrollar instrumentos financieros que llenen los vacíos provocados por los costos de transacción y características del mercado financiero que no permiten un acceso masivo a instrumentos financieros y en la disminución de los costos para los microemprendimientos continuo y por tanto una mejora en la calidad de vida y disminución de la pobreza en gran parte del territorio peruano. También en forma complementaria se requiere mejorar la educación financiera, el acceso a los mercados de los microempresarios y mejoras en la productividad de los emprendimientos.
6. El Proyecto Original señalaba tres Resultados:
7. Desarrollo de Productos Financieros Estandarizados y desarrollo Rural
8. Diseño e implementación del Cuerpo de Gestores voluntarios para el Desarrollo (CGVD)
9. Fortalecimiento Institucional de COFIDE

**El Componente 1 en Contexto**

1. El Resultado I) Desarrollo de Productos Financieros Estandarizados y Desarrollo Rural contenía tres grandes actividades:

* Desarrollar e Impulsar mecanismos innovadores de microfinanzas a nivel rural.
* Realizar labores de articulación entre los productores, las instituciones financieras, el mercado y COFIDE.
* Identificar oportunidades de negocio para la aplicación de Productos Financieros estandarizados y el Financiamiento de cadenas productivas en las zonas de aplicación del proyecto.

1. La primera actividad del Resultado I se logra al desarrollarse la adaptación de la Metodología de las UNICAS para Perú y la labor de promoción de las mismas. Los fundamentos conceptuales de las UNICAS son el apalancamiento de sus recursos comunes, la fuerza colectiva del grupo, el alto grado de confianza, la solidaridad y el desarrollo empresarial rural de sus participantes. Estas Uniones de Crédito y Ahorro-UNICA son grupos organizados de 10 a 30 familias de una misma comunidad que ahorran y se otorgan crédito a sus integrantes con un mecanismo de gestión y de respaldo documental muy claro y detallado.
2. La segunda actividad se incorpora en la metodología de trabajo de formación de las UNICAS que considera un apoyo técnico a los(as) socios(as) en gestión y emprendimiento. El monitor(a) analiza los emprendimientos o proyectos de emprendimientos de cada participante y les entrega asesoría directa, también se les ayuda a mejorar su gestión con apoyo de técnicos especialistas y se les orienta en la búsqueda de mercados y mejoras en las negociaciones con clientes. Este trabajo se prolonga durante el segundo y tercer año de las UNICAS. Dado que el objetivo es bastante amplio y no existen metas concretas es complejo de calificar el nivel de logro de esta actividad. Los créditos solicitados para actividades de emprendimiento en las UNICAS han aumentado lo que indica que los emprendimientos están mejorando y en cierta medida es un indicador proxi de que la labor de asesoría está funcionando. La visita a terreno permitió constatar que las asesorías en forma individual se realizan efectivamente y que son muy necesarias para los miembros de las UNICAS sin embargo es muy importante reflexionar sobre esta etapa y ponerse metas concretas que permitan medir en mejor forma la efectividad de este trabajo[[8]](#footnote-8).
3. La tercera actividad es de más largo plazo y requiere que las UNICAS adquieran niveles de maduración que las haga más homogéneas para permitir una escala sustentable económicamente que soporte Productos Financieros estandarizados y la conformación de cadenas productivas. Las UNICAS más antiguas están en proceso de consolidación como e iniciando trabajos coordinados entre sí, por lo que este trabajo no se ha logrado y requiere de apoyos para asegurar su cumplimiento. No hay experiencias de desarrollo de cadenas productivas[[9]](#footnote-9), sin embargo se ha ayudado a mejorar la articulación de miembros de las UNICAS con mercados específicos. Como se verá en el análisis de eficacia este punto no se ha logrado.
4. La Promoción de las UNICAS se empieza a desarrollar el año 2006 con la conformación de las primeras 140 UNICAS en Lambayeque, se continuó posteriormente en el 2008 en Cajamarca y en el 2012 en Incahuasi e Ica. El año 2013 se iniciaron actividades en Ayacucho y a partir de una alianza estratégica con Petrobras Energía se empezó a trabajar también en Piura[[10]](#footnote-10).
5. Desde sus inicios y de acuerdo a lo señalado por PNUD y por la Gerencia General y la Gerencia de Desarrollo de COFIDE el proyecto pretendía modelar un nuevo instrumento de inclusión financiera para lo cual actualmente en diferentes grados de desarrollo existen trabajos en 5 importantes departamentos de Perú: Lambayeque, Ica, Ayacucho, Cajamarca y Piura. Todos los lugares en donde se está trabajando las UNICAS son de pobreza y extrema pobreza. La mayor parte son pobreza rural pero también hay trabajo en pobreza periurbana respondiendo a las características de sectores con altos grados de carencias y exclusión.
6. Asimismo, las actividades del Programa de Desarrollo Empresarial tuvieron como beneficiarios a microemprendedores(as)[[11]](#footnote-11) o trabajadores(as) por cuenta propia pertenecientes a sectores vulnerables de distritos con altos niveles de pobreza.
7. Un hito importante es que en marzo 2010, la Corporación Andina de Fomento (CAF) y COFIDE celebraron un Convenio de Cooperación Técnica no Reembolsable con el objetivo de ingresar así en una tercera fase del PRIDER, denominada “Programa de Desarrollo y Consolidación Financiera de las Uniones de Crédito y Ahorro (UNICA) y su Red Regional”. Este convenio permitió fortalecer el trabajo y producir la primera sistematización de la experiencia en el año 2013.
8. El Modelo de implementación de las UNICAS considera las siguientes acciones por parte de PRIDER:

* Promoción del Modelo. Basado fundamentalmente en que los monitores buscan en comunidades que corresponden al perfil de pobreza, a líderes de esas comunidades para sensibilizarlos o entusiasmarlos con el modelo y conceptos.
* Presentación en la comunidad del modelo en forma didáctica.
* Actividad de Capacitación a dos miembros de una comunidad que hayan manifestado su interés por crear una UNICA
* Acto de Inauguración de la UNICA en ceremonia formal y entrega de los libros e implementos básicos necesarios para su funcionamiento.
* Acompañamiento por el Monitor(a) a la reunión mensual de la UNICA en donde se hace toda la gestión de la misma.
* Otras actividades de seguimiento en caso de ser necesario por parte del Monitor(a)
* Acompañamiento a la reunión anual en donde se reparten los excedentes producidos por la UNICA.
* El acompañamiento mensual continúa hasta el egreso de las UNICAS que se produce a los 36 meses.
* El primer año normalmente se considera de Alfabetización Financiera en donde se refuerzan los conceptos y se apoya a la comunidad para que la UNICA se consolide como organización. El segundo año empiezan también los apoyos en materia de asesoramiento al emprendimiento de los(as) socios(as) de las UNICAS en términos individuales y colectivos.
* La medición del progreso y de las actividades de las UNICAS se mide en forma mensual durante todo el proceso de acompañamiento.
* Pasados 6 meses del egreso de las UNICAS se realiza una medición para ver la situación de cada una de ellas y los resultados obtenidos.

1. Actualmente también se encuentra en desarrollo el Estudio de Medición de Impacto del Programa Inclusivo de Desarrollo Empresarial Rural - PRIDER en Ayacucho, financiado por CAF. El Estudio se circunscribe a las UNICAS de Ayacucho, está diseñado en forma muy sólida[[12]](#footnote-12) y se esperan los resultados a finales del año 2017.
2. Por lo tanto, si este componente se pensó como un proyecto escalable y que posteriormente se transformara o sirviera para el impulso de una política de estado que ayudara a ser brechas y permitiera la incorporación de los sectores rurales a los servicios microfinancieros, efectivamente se ha estado avanzando en esa dirección al menos en la ampliación, la prueba en distintos territorios y con diferentes características, la realización de mediciones y el comienzo de estudios en profundidad. Sin embargo no hay un objetivo explícito y metas concretas en este sentido en plazos superiores a un año, el proyecto sigue experimentando con una visión cortoplacista y de ir construyendo camino “en la medida de lo posible”. Se requiere definiciones más concretas de propuesta de cambio del proyecto a mediano plazo más aún si los niveles de inversión de los dos últimos años han sido muy importantes en este componente: US$ 1.544.508,71 el año 2014 y US$ 843.600 estimado en el año 2015.
3. Por lo tanto, los beneficiarios y los resultados de los componentes del proyecto siguen enmarcados en una gran necesidad histórica que no ha cambiado sustancialmente, sin embargo la creación misma de la ENIF que constituye un esfuerzo del Estado Peruano por coordinar sus acciones y enmarcarlas en una estrategia de mediano y largo plazo entrega una perspectiva diferente si es que el próximo gobierno que debe asumir a fines de Julio no decide otra cosa. De continuarse con este camino trazado se requerirá definiciones más concretas de parte de COFIDE y de una eventual continuación de este proyecto, que se articulen con estos esfuerzos.

**El Componente 2 en Contexto**

1. El Resultado II del proyecto original era: II) Diseño e implementación del Cuerpo de Gestores Voluntarios para el Desarrollo (CGVD).
2. El CGVD tiene como función conformar un equipo con experiencia y alto compromiso social, que brinde asistencia técnica y capacitación de manera gratuita a las instituciones del interior del país que lo requieran. Contenía tres grandes actividades:

* Conformar una base de datos profesionales experimentados y comprometidos con el desarrollo, con disposición de formar parte del CGVD y los demandantes de este servicio.
* Diseñar un plan de trabajo de los CGVD y asignarlos en función de las demandas generadas.
* Evaluar el impacto que han tenido las primeras actividades de los CGVD en las entidades asignadas.

1. Las dos primeras actividades son muy concretas y medibles, la tercera actividad requiere precisión sobre lo que se entiende por evaluación de impacto de dos actividades tan concretas. Se conformó una base de datos que ha seguido creciendo todos los años pero el proyecto en los últimos tres años ha decrecido notablemente las atenciones llegando a ser incluso menores que en el año 2007. En los 11 años se ha logrado un total de 8501 voluntarios inscritos y 9.867 solicitudes atendidas.
2. El servicio[[13]](#footnote-13) otorgado por los Gestores Voluntarios es bastante simple y consiste en una charla o asistencia técnica que se da sobre un tema general de contabilidad, finanzas, comercialización, etc., por un tiempo menor a dos horas (en muchos casos es de 30 minutos. En términos de profundidad el impacto es absolutamente irrelevante y en el mejor de los casos provoca que los asistentes mejoren en algo la información básica de temas de gestión y administración.
3. Posteriormente se incorporaron algunos servicios[[14]](#footnote-14) dentro de los cuales podemos señalar:
4. Centro de Desarrollo Empresarial, CDE (Lima) y CDE regionales y Conteiners. es una variada plataforma de servicios empresariales, en la cual participan diversas organizaciones de servicio a la MIPYME, que presentan sus productos y servicios atendiendo al empresario tanto en la sede Institucional de COFIDE, como en diversos puntos en Lima y en regiones. El CDE es la continuación del “Centro COFIDE” que surge el año 1994 en donde se ofrecen servicios que permiten mejorar el desempeño de las empresas, tanto para atender las exigencias del mercado local como para proyectarse hacia la exportación. Los servicios que se ofrecen incluyen charlas empresariales, programas cortos de capacitación, búsqueda de información de mercados, asesorías financieras y formalización de empresas. Desde el año 2005 se impulsa la descentralización, tanto en Lima como en provincias. En Lima, se inauguraron 8 Centros COFIDE Descentralizados en los principales distritos de desarrollo de micro y pequeñas empresas: Ate, Comas, La Victoria, Los Olivos, San Borja, San Juan de Lurigancho, San Miguel y Villa El Salvador. En mayo del 2006, COFIDE, el Centro Peruano de Fomento y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa – CEPEFODES - y la Superintendencia Nacional de Registros Públicos – SUNARP - firmaron un convenio de cooperación mediante el cual se logró reducir el tiempo de formalización de empresas a 5 días (el menor en América Latina) en los Centros COFIDE. El año 2010 estos Centros se pasan a denominar CDE consolidando una alianza con otras 7 instituciones más el grupo de Gestores Voluntarios, Abriéndose también como portal Web a la comunidad empresarial lo que posteriormente se denominará como “Conexión y Negocios”.
5. Conexión y Negocios, es un Portal Web en donde se ofrecen “Servicios en Línea”, y se puede encontrar las secciones de “Consultas en Línea” y “Consultorios empresariales”, las cuales te permitirán reservar una cita con sus especialistas. También puedes registrarte, poder observar el listado de empresas y la red social empresarial, la cual te permitirá ver las últimas actualizaciones, contactar con nuevas empresas, aprobar solicitudes de contacto, y tener un perfil personal. En ella, puedes promocionar ofertas de tus productos o servicios y tener tu listado de ofertas preferidas.
6. La tabla de negocios Pyme que se inicia el año 2008 y en la cual se logra entregar un programa de capacitación entre 24 a 30 horas de capacitación desde el año 2008 en Lima y en Provincias
7. Feria del Emprendedor, es un punto de reunión de la oferta de servicios y productos públicos y privados para los emprendedores. Se realizó el año 2013 y el año 2014.
8. Escuelas Emprendedoras es un programa de capacitación a estudiantes de 4to y 5to de secundaria de escuelas seleccionadas a nivel nacional, a quienes se les dota de herramientas para la orientación de sus ideas de negocio y conceptos básicos de gestión empresarial. Se han realizado dos versiones en los años 2013 y 2014
9. Por lo tanto podemos distinguir tres etapas: i) El inicio 2005 hasta el año 2007 en que sólo funcionan los Gestores Voluntarios y también los Centros COFIDE (en esos años no eran poyados por el Proyecto); ii) Desde el año 2008 hasta el año 2013 en que se inicia un proceso sistemático de capacitación mediante la Tabla de Negocios MYPE involucrando un desafío nuevo para este componente y durante el año 2010 se le da un nuevo impulso a los Centros COFIDE para que fueran más integrales mediante una ampliación de la alianza con otras instituciones y la apertura de los servicios bajo un portal web; iii) desde el año 2013 en adelante en que se incorporan las actividades de las Feria del Emprendedor y las Escuelas Emprendedoras[[15]](#footnote-15).
10. Todas las acciones realizadas bajo este Componente se enmarcan en el objetivo N° 3 de COFIDE dentro de lo que la institución ha declarado como la Perspectiva Cliente Beneficiario: *“Incrementar la cobertura y el alcance de los servicios de desarrollo empresarial”[[16]](#footnote-16).* El incremento en el tipo de servicios y el aumento de los usuarios de estos servicios indican que para COFIDE se está avanzando en el logro de este objetivo en forma consistente[[17]](#footnote-17).
11. Sin embargo, este Componente enmarcado en un Objetivo Estratégico tan amplio dentro de una necesidad País muy superior a las posibilidades institucionales genera un horizonte de trabajo casi sin límites. El Indicador de la estrategia es “Nivel de cumplimiento de los servicios de desarrollo empresarial”, por lo tanto en la medida en que el servicio se entregue se estará logrando el objetivo. Para que se cumpla debe haber demanda por estos servicios lo cual dadas las necesidades en el país no sería un problema.
12. En este componente como se ha señalado anteriormente se están ofreciendo servicios que son tradicionales y en el cual, aunque la demanda estaría más exigente de acuerdo a los ejecutivos de COFIDE entrevistados, no es claro el valor agregado del Proyecto por aportar al financiamiento de estas actividades. Otras instituciones públicas y privadas pueden hacerlo y actualmente con los esfuerzos desde el Estado institucionalizando una política con la ENDIS, PNDF y ENIF, las acciones de diversas instituciones especializadas debiesen ser mucho más activas y sería menos relevante el aporte de este tipo de servicios.

**El Componente 3 en Contexto**

1. El Resultado del proyecto Original III) fue definido como Fortalecimiento Institucional de COFIDE a través de la relación interinstitucional con entidades financieras locales e internacionales, y la publicación de estudios y resultados consistentes con los componentes del proyecto.
2. Este Resultado contenía también tres actividades:

* Pasantías y capacitación de altos funcionarios de COFIDE a entidades locales e internacionales especializadas en microfinanzas
* Financiamiento o co-financiamiento de publicaciones, estudios y/o resultados en temas relacionados al desarrollo del Programa
* Desarrollo de consultorías específicas, dentro de un contexto de soporte técnico especializado en los Productos Financieros Estandarizados (PFE).

1. Las tres actividades aunque están redactadas en forma genérica se pueden medir y determinar el nivel de logro en el período y su contexto presupuestario.
2. Analizando el Proyecto original se puede ver la evolución y los cambios que ha tenido en el tiempo de tal manera que podemos evaluar la consistencia con la propuesta de cambio y con los esfuerzos realizados para avanzar en el logro de los objetivos estratégicos y en el uso de los recursos para tal efecto.
3. Este componente que tiene un peso específico menor a un 15% es de soporte y para efectos del Proyecto en sus inicios cumplió con apoyar las pasantías de funcionarios de COFIDE que sirvieron en especial de “transferencia de tecnología” del modelo de las UNICAS para el componente 1 en los primeros años y posteriormente en el financiamiento de materiales de impresión en especial el año 2013. El contexto hoy en día es diferente y los requerimientos de los 2 componentes estratégicos a este componente de soporte debiesen apuntar a asegurar la continuidad de los efectos del trabajo de estos 11 años lo cual significa reforzar las debilidades señaladas en las recomendaciones: Objetivos de mediano plazo y asegurar que las experiencias se transfieran en el marco de una articulación con políticas públicas. Puntualmente hay temas importantes de reforzar como la capacidad de generar encadenamientos productivos para microempresas y la capacidad interna de modelar servicios transferibles en COFIDE.
   1. **Gestión de la implementación del Proyecto**
4. El proyecto fue desarrollándose en base a los mismos fundamentos, resultados y logros esperados iniciales, pero en la práctica se transformó en un convenio de colaboración sin fecha de término, que se fue renovándose por la vía de los hechos año a año.
5. El acuerdo de gestión explícito en el PRODOC[[18]](#footnote-18) señala claramente los aportes y los roles del PNUD y de COFIDE:

* PNUD administra los recursos del proyecto aportados tanto por COFIDE, PNUD u otros eventuales aportantes.
* COFIDE ejecuta las actividades comprometidas
* En la primera ejecución COFIDE u otros aportan US$ 190,000.00 y PNUD US$ 60,000.00 para un total del Proyecto de US$ 250.000
* El costo administrativo asignado para el PNUD es de un 3,5%

1. Anualmente se realizaron planes anuales de trabajo (Planes Estratégicos Anuales) en los cuales se realizaba la programación de actividades y su correlato presupuestario. COFIDE emitía un reporte trimestral de actividades y PNUD realizaba un seguimiento que culminaba en un reporte anual de actividades y gastos de los cuales existe evidencia en todos los años del período.
2. Los presupuestos anuales a partir del año 2007 fueron discutidos y concordados entre las partes de tal manera que se ajustaran a las disponibilidades presupuestarias y requerimientos de actividades en el marco de los objetivos y resultados del PRODOC inicial y posteriormente actualizado al nuevo UNDAF. Los Planes Anuales contienen en su interior una Matriz de Monitoreo y Evaluación muy práctica y sencilla que describe para cada producto el detalle de cada actividad, las fechas de realización, la meta a lograr (señalada como propósito), una breve descripción de la misma, un criterio de calidad, el método de verificación y la fecha de verificación.
3. Al inicio de proyecto, se contaba con un presupuesto para los dos años 2005 y 2006 de tan sólo US$ 250.000 y el total ejecutado fue de US$ 124.941, es decir casi el 50% del presupuesto. El año 2007 se ejecutaron US$ 126.029, es decir todo lo que faltó por ejecutar anteriormente. También la ejecución presupuestaria muestra que en el año 2013 se logró un 84,26% y en el año 2014 habría alcanzado tan sólo un 73,14% al comparar el presupuesto anual de cada uno de esos años con el gasto ejecutado final para cada año. Esto ratificaría lo señalado en las entrevistas de que existe un problema al respecto de una planificación muy optimista o de fallas en la ejecución. No se cuenta con mayor evidencia pero la evaluación estima que es más probable que sean cálculos demasiado optimistas.
4. La implementación del Proyecto se proyectó año a año renovándose como un convenio cada dos años aproximadamente[[19]](#footnote-19) que podían poner fin ambas partes por acuerdo mutuo.
5. La cadena de producción de los componentes parte con la aprobación conjunta de los Planes Anuales en donde se especifica el presupuesto para cada componente, las actividades a realizar y las metas para el período.
6. Anualmente en la memoria institucional de COFIDE[[20]](#footnote-20), en el punto “Servicios no financieros”, se reportaron las principales actividades y logros alcanzados por este proyecto destacados a un nivel similar de todas las otras acciones de la institución mostrando compromiso y transparencia con los objetivos del proyecto.
7. El proyecto se ha monitoreado en detalle por parte de COFIDE y el PNUD para lo cual se cuenta con datos precisos de las actividades en forma mensual que permiten ver la evolución de las UNICAS individual o agrupadamente en cuanto a capitalización, prestamos, morosidad, participación y muchos otros en forma exhaustiva y también mediciones de género que permiten dar un buen seguimiento del Proyecto en este componente. En el componente del Programa de Desarrollo Empresarial también se cuenta con datos precisos de las actividades realizadas y los beneficiarios atendidos o capacitados que permiten ver lo realizado por el proyecto.

**Soporte Operativo y Técnico (PNUD)**

1. El mandato para el PNUD en términos del Monitoreo de los proyectos con contrapartes no ha variado sustancialmente a lo largo del período de ejecución del proyecto en el cual en forma resumida se efectúa en los ciclos anuales una valoración trimestral, se realiza un seguimiento de temas que es actualizado regularmente por el gerente de proyecto en PNUD, se realiza el análisis de riesgos tomándose en cuenta los factores externos, se realiza un reporte de progreso del proyecto que incorpora lecciones aprendidas y un seguimiento a las acciones claves en la gestión del proyecto. Se realizan los Informes de revisión anual del proyecto y se prepara el plan anual de trabajo (AWP por sus siglas en ingles). Es decir, el PNUD realizó un seguimiento y un control financiero de acuerdo a sus estándares normales.
2. El CPAP 2012 – 2016 sin embargo marcó una diferencia importante en cuanto a la labor del PNUD en materia de Asistencia Técnica al tener como indicador de cumplimiento del objetivo en donde se enmarca este proyecto: *“Indicador 4.1: Marcos normativos y programáticos, herramientas e instrumentos de política de desarrollo económico inclusivo formulados y/o implementados con asistencia técnica del PNUD”.* Este mandato obliga al PNUD a ser más proactivo en la Asistencia Técnica que antes del CPAP 2012-2016.
3. En el proyecto original, la labor de apoyo técnico del PNUD no aparece muy explícita y sólo aparece un rol de administrador de recursos, sin embargo los apoyos y la influencia técnica no fueron menores, aunque no era tan visible a los participantes del Proyecto. El apoyo técnico desde PNUD fue realizado desde el inicio del Proyecto marcado al menos por los siguientes temas antes del año 2012:

* La Pasantía en Honduras para aprender sobre el Modelo de Banca Rural fue lo que dio las herramientas y el impulso para las UNICAS, constituyéndose a posteriori en el emblema de inclusión financiera del proyecto y de COFIDE.
* El énfasis en que los servicios se realicen descentralizadamente, en sectores apartados en especial rurales.
* Orientación hacia el logro de los productos

1. A partir del CPAP 2012 -2016 el rol del PNUD en Asistencia Técnica se puede observar más nítidamente al menos en:

* La inclusión de la gestión con perspectiva de género introduciendo indicadores y presionando para que la gestión mostrara la evidencia de que las acciones disminuyen la brecha de género.
* Promover la articulación y asociación del proyecto con otros actores: Estrategias de asociación.
* Promover que el proyecto escale a nivel de política pública

1. Esta labor más activa del PNUD también se reflejó en la realización de visitas de Monitoreo en los años 2014 y 2015 a terreno a los beneficiarios(as) del mismo. De acuerdo a las entrevistas a los gerentes de COFIDE el PNUD planteó los énfasis estratégicos señalados que permitieron un mejor desarrollo cualitativo del Proyecto.
2. Congruente con lo anterior, en las entrevistas realizadas al personal de COFIDE, manifestaron que en los últimos tres años habría un mayor involucramiento desde PNUD poniendo énfasis en que se asegure que el proyecto aborda los temas de género, desarrollo local, trabajo en sector rural y la articulación con otros actores. También luego de la visita de campo de mediados del 2015 el PNUD manifestó la importancia de que se realizara una evaluación externa que permitiese analizar en forma integral el proyecto, fruto de la cual surgió la presente consultoría.
3. Los monitores, coordinadores y personal de campo señalaron en las entrevistas que si bien es cierto en principio no se entendía que Naciones Unidas estuviese apoyando este proyecto, desde al menos el año 2012 fueron informados de los objetivos de PNUD lo que les permitió comprender que la labor del PNUD no sólo era un aporte financiero.
4. Es importante señalar que los miembros de las UNICAS y los participantes de las capacitaciones y asistencia técnica al emprendimiento manifestaron que el PNUD involucrado les daba garantía de confianza y seriedad a las actividades.
5. El proyecto se ha articulado con diferentes instituciones públicas para la realización de actividades conjuntas y con otras instituciones financistas como la CAF e incluso empresas privadas que le han permitido entregar los servicios o financiar actividades complementando los recursos del proyecto. La labor del PNUD ha sido de cofinanciar el proyecto pero también de aportar con criterios a la propuesta de cambio, entregando consideraciones técnicas y también marcando los parámetros en los cuales se debe encaminar el proyecto. Esto ha sido con un mayor énfasis a partir del CPAP 2012- 2016.
6. En COFIDE no es claro que se le haya observado como un aporte técnico sustantivo en especial en los primeros años salvo el financiamiento de la misión y pasantías en Honduras. Esto es más evidente si separamos los componentes puesto que en el PRIDER hay conciencia de los temas de género, ruralidad, aporte a la pobreza, medición de actividades, monitoreo, etc., sin embargo eso no es observable en las actividades y en el personal que entrega servicios del segundo componente Programa de Desarrollo Empresarial. Por lo tanto la relación de socios entre PNUD y la contraparte no ha sido ni es tan clara ni es tan profunda como debiera y podría ser.
7. A juicio de la presente evaluación, el PNUD debiese ser más proactivo y mostrar aún más la oportunidad que es para su socio COFIDE poniendo un mayor énfasis en temas estratégicos y de carácter técnico que aportan a estos proyectos de desarrollo, lo que se evidencia en:

* No es posible que hayan pasado 11 años antes de que se realice una evaluación del proyecto, esto es un indicador de que PNUD debiera haber cumplido su labor de garante estratégico de la calidad del trabajo.
* Un proyecto que tiene una duración de dos años y que se extiende más de una vez implica que se debe reformular como para una duración más larga o terminar. Esta labor de reflexión es de gran responsabilidad del PNUD.
* Si el proyecto se extiende a más largo plazo debe contar con un instrumental de planificación y estructura de objetivos que le permita manejarlo a mediano plazo tal como la matriz de marco lógico, lo que tampoco se utilizó y sin embargo esta metodología u otra son de frecuente uso por parte de PNUD y se podrían haber transferido a COFIDE.
* Específicamente el tema de manejo de conocimiento y de transferencia de capacidades es de alta importancia para PNUD y sin embargo no se detecta en los reportes que PNUD haya marcado la relevancia y menos aún que haya realizado gestiones para incorporar en el personal del proyecto y de COFIDE estos temas.
* Puntualmente también es muy relevante señalar que el Gerente de Desarrollo manifiesta en los comentarios al trabajo de evaluación que en el componente 2 “no se realizan distinciones de género debido a que “consideramos que a nivel urbano no existen brechas sistémicas” lo que es una señal de cómo se enfoca este trabajo en este componente, sin considerar que existen brechas económicas de género muy relevantes a nivel urbano[[21]](#footnote-21). Este problema de enfoque a juicio de la presente evaluación es un problema de PNUD que no ha jugado adecuadamente su rol de asistencia técnica en un componente que dado que tiene un 25% del presupuesto del Proyecto y que ha significado aproximadamente 250.000 servicios para unos 60.000 emprendimientos.

1. Por lo tanto, se estima que existe una gran oportunidad y necesidad de que el PNUD realice su labor de Asistencia Técnica en este proyecto o en algún tipo de continuidad del mismo, sin embargo debe ser más proactivo que lo realizado a la fecha.

**Implementación del proyecto por COFIDE**

1. La gestión de la implementación del Proyecto se alojó en COFIDE dependiendo directamente de la Gerencia de Desarrollo, es decir a un alto nivel de importancia institucional y con comunicación permanente y directa a la alta dirección. La Gerencia de Desarrollo de COFIDE se encuentra a cargo del señor Luis Terrones Morote. El componente PRIDER lo dirige Manuel Layseca Ortigas, Subgerente de Programas Inclusivos y el componente Programa de Desarrollo Empresarial actualmente se encuentra a cargo de Gina Medrano, Sub Gerente de Promoción Empresarial. Las otras Gerencias tienen conocimiento e información del Proyecto pero no se involucran en él. La Gerencia General de COFIDE maneja muy bien la información del Proyecto y le da seguimiento a los resultados, mostrándose muy comprometida con el logro y los impactos del mismo.
2. No existe información suficiente como para calificar las distintas gestiones a lo largo de los 11 años del proyecto, sin embargo de los informes y de las entrevistas se puede confirmar que el proyecto efectivamente estuvo manejado con un apoyo y conocimiento de la alta dirección de COFIDE. Un cambio importante se produce en los informes de gestión del año 2012 y el aumento de la ejecución presupuestaria que se da en el año 2013. La recopilación de información y la gestión del proyecto muestra un cambio importante, también se producen ajustes en los equipos en terreno que permiten abordar el salto en los niveles de operación en los dos componentes. El importante crecimiento en la operación se maneja muy bien sin que cse perciban problemas. Los ajustes en las coordinaciones en terreno y el crecimiento del personal se resuelve sin que se deteriore la calidad de los servicios e incluso se logra constituir equipos que hoy en día se ven muy sólidos.
3. El PRIDER promoviendo la Formación de las UNICAS ha desarrollado su labor en los departamentos de Lambayeque, Ayacucho, ICA, Cajamarca, Piura. En Lambayeque, Ayacucho y Cajamarca la población atendida es mayoritariamente de la Sierra y pertenecen a poblados rurales. En Ica y Piura son pobladores periurbanos pobres[[22]](#footnote-22).
4. El componente del Programa de Desarrollo Empresarial es la evolución del componente original II que consistía en el Diseño e implementación del Cuerpo de Gestores Voluntarios para el Desarrollo (CGVD), el cual a la fecha se ha desarrollado mediante 6 grandes productos o líneas de servicios en distintas localidades del País, sin embargo el principal trabajo ha sido realizado en Lima. Estos trabajos han sido de Capacitación, Asesoría y apoyo a la constitución legal de los emprendimientos. La población atendida ha sido mayoritariamente microemprendimientos[[23]](#footnote-23) de sectores urbanos pobres y en menor medida de sectores rurales.
5. Los Productos o Servicios entregados por este componente a lo largo del desarrollo del proyecto se pueden sintetizar en:
6. Centro de Desarrollo Empresarial, CDE (Ex centro COFIDE). Ubicado en Lima en el Edificio de COFIDE. CDE Regionales: Piura, Tarapoto, Huancayo, Arequipa y pequeños centros de Atención (Conteiner) ubicados en distintos distritos de Lima.
7. Los CDE entregan un servicio dirigido a micro, pequeños y empresarios así como a Emprendedores. El objetivo es promover el desarrollo sostenible de las empresas. Ha forjado alianzas con algunas instituciones públicas y privadas que buscan mejorar las condiciones para que el sector MYPE mejore su nivel de competitividad, entregando asesoría, servicios y capacitación de manera gratuita. Los eventos de capacitación y talleres que se organizan en el CDE de San Isidro, ubicado en el primer piso de COFIDE, en los siguientes temas: legal, contable, comercio, marketing y exportación, planeamiento estratégico MYPE, flujo de caja, análisis de mercados, nuevas herramientas tecnológicas para negocios y la Ley nueva MYPE. De acuerdo a los registros de COFIDE, el público usuario del CDE-San Isidro proviene en su mayoría (50%) de los distritos de Surco, Lima, Miraflores, San Isidro, Lince, Surquillo, La Molina y Chorrillos. El CDE cuenta además con módulos descentralizados en los siguientes distritos: Ate, Comas, La Victoria, Cercado de Lima, Los Olivos, San Juan de Lurigancho, San Miguel, Villa el Salvador y San Martín de Porres; y participa en los Centros Mejor Atención al Ciudadano (MAC) de la Presidencia del Consejo de Ministros, ubicados en Callao e Independencia.
8. Conexión y Negocio
9. Es un portal de servicios que tiene como objetivo principal el desarrollo y fortalecimiento de micro y pequeñas empresas. Se ofrece a las empresas registradas y al público en general, herramientas para mejorar la competitividad empresarial a través de 4 líneas de trabajo: a) Directorio empresarial; b) Red social empresarial; c) Servicios CyN y d) Ofertas. Los servicios son de entrega de Información de las actividades de capacitación, informativos de interés empresarial, algunos videos de promoción de empresas, sistema de reserva de citas para consultorías empresariales, listado de empresas asociadas de utilidad para los emprendedores y MYPES y participación en directorio de empresas y ofertas en la plataforma para los asociados. En el año 2015 se inicia un proceso de modernización y relanzamiento del Portal que era importante pues la actividad del mismo venía disminuyendo. Dentro de lo innovador se puede señalar la apuesta por que este portal pueda servir también para las MYPE de Ecuador, es decir la internacionalización del mismo lo que no es posible de evaluar dado lo reciente de este trabajo.
10. Tabla de Negocios MYPE
11. La Tabla de Negocios MYPE, comenzó a operar en el año 2008 con el objetivo de contribuir a la capacitación empresarial de emprendedores y al fortalecimiento de las capacidades de gestión del sector MYPE. El diseño del programa entrega los lineamientos básicos de la gestión empresarial y está enfocado a personas naturales que deseen iniciarse en alguna actividad empresarial; a empresas en funcionamiento que deseen formalizar sus operaciones; así como a las empresas formales que enfrenten un proceso de crecimiento de sus operaciones. El programa consiste en un plan de capacitación con una duración de 30 horas a lo largo de 10 semanas. Durante dicho periodo se dictan charlas gratuitas sobre cuatro áreas de interés para las MYPE: legal contable, administración, marketing y finanzas.
12. Feria del Emprendedor
13. Basada en el modelo brasileño del Servicio Brasilero de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa-SEBRAE, tiene como objetivo congregar oferta y demanda del emprendedor en un solo lugar, de tal manera que los microempresarios encuentren todo lo que necesitan para implementar o mejorar su negocio. En Octubre del 2013 se realizó la primera edición congregando a más de 40 instituciones públicas y privadas que ofrecieron herramientas y plataformas orientadas a consolidar emprendimientos, asesorías personalizadas y capacitaciones. La feria además contó con un “Show Business COR” donde se mostró el funcionamiento de cuatro modelos de negocios (panadería, restaurante, bodega y atelier de confecciones) y el “Emprende Bus” donde los emprendedores fueron capacitados de manera vivencial durante seis horas, en la gestión de todo el proceso de los siguientes modelos de negocio: restaurante de pescados y mariscos, panadería-pastelería y salón-spa.
14. Gestores Voluntarios y Clínica de Negocios con Gestores Voluntarios
15. Gestores Voluntarios es un programa de voluntariado empresarial que está orientado a favorecer el desarrollo de las capacidades de gestión de la MYPE y del emprendedor que no cuenta con los recursos suficientes para contratar los servicios de un profesional que pueda asesorarlos. El programa se sostiene por el apoyo de profesionales, técnicos y artesanos con experiencia académica, laboral y con un alto compromiso social, quienes están dispuestos a donar su tiempo asesorando sobre técnicas, pautas, estrategias y prácticas para la óptima gestión de los negocios. De esta forma, contribuyen con la eficiencia y competitividad de las MYPE peruanas, y a su vez, se enriquecen en el ámbito de su especialidad al tener la posibilidad de aplicar soluciones técnicas a problemas específicos.
16. Escuelas Emprendedoras
17. El Programa Escuelas Emprendedoras está dirigido a estudiantes de 4to y 5to de secundaria de escuelas seleccionadas a nivel nacional, a quienes se les dota de herramientas para la orientación de sus ideas de negocio y conceptos básicos de gestión empresarial. Relacionado con este trabajo se realizan el Concurso “Olimpiadas emprendedoras” para fomentar la creatividad e innovación, el emprendimiento y la cultura emprendedora en los estudiantes de educación secundaria.
18. En actividades complementarias de COFIDE al tema de Inclusión Financiera se puede destacar que a partir de Octubre del 2014 se está desarrollando un trabajo con BID/FOMIN y Alta –El Dorado Emprendimiento S.A.C. para fortalecer, dinamizar y generar oportunidades de negocio para emprendimientos en especial en su fase temprana.
19. En su mayoría estos servicios proveen de Capacitación y Asesoría. El apoyo a la formalización sólo se entrega en el caso de CDE y Feria del Emprendedor.
20. Los productos han ido aumentando y evolucionando desde sus inicios en el año 2005 en la búsqueda de ofrecer diferentes alternativas y facilitar el acceso al emprendimiento en lugares más cercanos físicamente a ellos.
21. Tal como se han definido los componentes[[24]](#footnote-24), no se han realizado esfuerzos sistemáticos en vincular o reforzar las acciones entre los componentes compartiendo beneficiarios o actividades. Las personas que trabajan en cada componente los ven como productos separados y no se realizan acciones sinérgicas entre ambos.
22. El componente PRIDER tiene como beneficiarios(as) esencialmente personas de la sierra y del ámbito rural, sin embargo el componente 2 Programa de Desarrollo Empresarial tiene como beneficiarios esencialmente personas del ámbito urbano o periurbano. El componente 2 se ha ido extendiendo a lugares más alejados de Lima sin embargo no existe evidencia de que se hayan realizado expresamente algunas actividades en departamentos o distritos en donde funcionan las UNICAS o invitándose expresamente a la gente de las UNICAS para que se capaciten o tengan más información sobre temas de negocios. Existen bases de datos de beneficiarios de ambos componentes que se podrían aprovechar para que los beneficiarios de un componente aprovechen los beneficios del otro componente. Los miembros de las UNICAS requieren de mucho apoyo en técnicas de gestión empresarial independiente de que a partir del segundo año el PRIDER les presta acompañamiento y asesoría a sus microemprendimientos. Por otra parte, muchos microemprendimientos se beneficiarían de pertenecer o formar una UNICA para tener acceso fácil, rápido y económico al crédito. Es decir, como se planteaba en el punto anterior no hay acciones que utilicen y ayuden a mejorar los componentes entre si.

# IV. Análisis de resultados y factores de desarrollo

* 1. Pertinencia del Proyecto

**El Problema de Inclusión Financiera en el Perú como contexto del Proyecto**

1. Como se señalaba para contextualizar el proyecto en el punto 3.1, la alfabetización y más aún, la inclusión financiera sigue siendo un serio desafío en el Perú actualmente. Los esfuerzos del sector financiero por innovar que se han hecho especialmente en los últimos 5 años, por ejemplo mediante los cajeros corresponsales, han permitido el aumento de más de 4 veces los puntos de atención en todo el país[[25]](#footnote-25) sin embargo en poco menos de la mitad de los distritos del país (43,7%) no hay puntos de atención de nadie del sector financiero[[26]](#footnote-26). Con estos esfuerzos y los distintos avances en Banca Electrónica en desarrollo se está bajando la línea de los costos de transacción efectivamente permitiendo un masivo acceso a diversos productos financieros, sin embargo ellos han avanzado en que las personas realicen operaciones financieras elementales como cobrar y pagar por productos y/o servicios, pero que ahorren es muy difícil y el solicitar un crédito es prácticamente imposible y requiere mucho desarrollo y transformaciones culturales. Los formularios de crédito siguen siendo tradicionales y se transforman en una gran barrera de acceso pues son complejos, les significan mucho tiempo y gastos en traslados y estadías que implican finalmente un alto costo para los potenciales usuarios.
2. Estos problemas son mucho más fuertes si nos trasladamos de la costa a la sierra y con mayor razón aún en la selva. Indudablemente que la densidad poblacional va disminuyendo y los problemas de acceso y costos de traslado aumentan progresivamente desde la costa a la sierra y a su vez a la selva. Sin embargo, en la periferia de la capital y de las ciudades importantes también existe una exclusión financiera radical que acompaña a los sectores pobres y de extrema pobreza del país[[27]](#footnote-27).
3. Por lo tanto, el problema de la Inclusión y de la alfabetización financiera sigue siendo muy relevante en Perú y la variada oferta de instituciones y servicios no logra alcanzar en el mejor de las situaciones a un tercio de la Población potencial, entendida como la Población Económicamente Activa (PEA), es decir se encuentran excluidos dos tercios de la misma. Precisamente en los sectores de mayores niveles de pobreza y en las comunidades más aisladas este fenómeno se acrecienta mucho más.
4. La inclusión financiera es una necesidad real no sólo de pequeños grupos sino que la gran dimensión del problema a la fecha, requiere con urgencia de modelos innovadores de promoción de la inclusión financiera a nivel de política pública.
5. El Programa Inclusivo de Desarrollo Empresarial Rural (PRIDER) por medio de la organización financiera autogestionada denominada “Unión de Crédito y Ahorro”, UNICA, ha permitido que se desarrolle un Modelo de Inclusión financiera que le ha permitido a pequeños grupos multifamiliares de comunidades de escasos recursos puedan aprender conceptos y una práctica financiera concreta que les permite mejorar su calidad de vida tal como se desarrollará en los puntos pertinentes de la evaluación en cuanto a eficacia del Proyecto.

**Necesidades de mejora de la gestión y productividad en la MYPE como contexto del Proyecto**

1. El diagnóstico realizado para fundamentar el Proyecto señalaba la necesidad de “implementar mecanismos que le permitan a la población, transitar de una economía de subsistencia hacia el desarrollo empresarial”. Esto justificaba la realización de actividades encaminadas a generar capacidades empresariales, mejorar la productividad de las familias en economías de subsistencia e insertarlas al mercado. Inclusive se mencionaba que se debía lograr su inserción en cadenas productivas y generar empresas asociativas.
2. Esta necesidad justifica en sus inicios la iniciativa del cuerpo de Gestores Voluntarios para el Desarrollo y posteriormente el componente denominado Programa de Desarrollo Empresarial que pretende mejorar la productividad de las MYPEs en Perú.
3. Las MYPE en Perú son un segmento muy importante en la generación de empleo, es así que más del 80% de la población económicamente activa se encuentra trabajando y generan cerca del 45% del producto bruto interno (PBI). La importancia de las MYPE como la principal fuente de generación de empleo y alivio de la pobreza se debe a que a) Proporcionan abundantes puestos de trabajo; b) Reducen la pobreza por medio de actividades de generación de ingreso, c) Incentivan el espíritu empresarial y el carácter emprendedor de la población; d) Son la principal fuente de desarrollo del sector privado, e) Mejoran la distribución del ingreso, y f) Contribuyen al ingreso nacional y al crecimiento económico.
4. El Programa de Desarrollo Empresarial por medio de diversas actividades de capacitación, encuentros, talleres y diversas iniciativas ha contribuido a mejorar las capacidades de gestión y formalización de micro y pequeños emprendimientos en Perú.
5. Los dos componentes aportan a la inclusión financiera y a la reducción de la pobreza y por tanto son pertinentes a la necesidad detectada cuando se diseñó el Proyecto y también actualmente dadas las dimensiones del Problema.
6. Cada componente ha contado con presupuesto, equipos y resultados diferentes que serán analizados en las distintas dimensiones de la presente evaluación en los siguientes puntos.
   * 1. Relevancia: Aspectos de Diseño
7. Como se señalaba en la descripción, el Proyecto se definió en sus inicios para dos años 2005 y 2006 y posteriormente se fueron realizando renovaciones al convenio cada dos años aproximadamente. Las planificaciones fueron realizadas y concordadas anualmente entre COFIDE y PNUD.
8. Los objetivos del proyecto iniciales responden a una gran necesidad que inclusive hoy en día, a diez años de iniciado el proyecto se mantienen vigentes por lo tanto se puede señalar que fueron formulados a un nivel muy macro, de la categoría de FIN[[28]](#footnote-28) si lo asimilamos a la metodología de la matriz de marco lógico. De hecho el problema de la inclusión financiera y de los problemas de pobreza no los puede resolver un solo Proyecto.
9. Lo anterior plantea un problema para la evaluación en especial si se quiere medir la contribución al alcance de los Objetivos Propuestos. La evidencia obtenida a partir de la revisión documental y de las entrevistas a los actores principales y beneficiados en terreno muestra de manera muy clara que ha ayudado a mejorado la educación y la inclusión financiera mediante la conformación de las UNICAS por el primer componente y también mediante el segundo componente se han promovido mejoras en la gestión y la capacidad de los emprendimientos por medio de las diversas acciones de capacitación, asistencia técnica y formalización de los distintos servicios del Programa de Desarrollo Empresarial. Sin embargo para medir adecuadamente la eficacia, eficiencia y sostenibilidad se requiere un objetivo de nivel intermedio, es decir un propósito (en el esquema del Marco Lógico) que marque exigencias concretas al proyecto en el horizonte de tiempo que se proponga el proyecto: 4, 6, 10 o los años en que se definió el mismo.
10. Por lo tanto, nos encontramos con un proyecto que se definió para dos años pero con objetivos a nivel de Fin y a nivel de actividades, sin el propósito de contribución del mismo proyecto. Por lo tanto, las conclusiones de la evaluación deben ser muy cuidadosas exigir resultados que no corresponden al nivel pertinente.
11. Es importante comprender el contexto en que se origina el Proyecto: Altos niveles de pobreza y necesidades, bajos niveles de crecimiento, pero sobretodo una gran debilidad de las instituciones públicas por altos niveles de rotación de sus autoridades y cambios en las estrategias para asumir retos institucionales de largo plazo. Esta situación es muy diferente a lo que existe actualmente, en que se observa no sólo resultados económicos importantes en todo una década, sino que también instituciones con programas y estrategias de más largo plazo que se constituyen en el marco de acción conjunta para enfrentar sólidamente los grandes retos de la pobreza y en específico de la Inclusión social y financiera.
12. Especulando en base a las iniciales condiciones desfavorables del entorno, tal vez no se habrían obtenido los resultados actuales si se hubiese planificado un proyecto estructurado a 4 o 6 años y la frustración por los malos resultados podría haber terminado con la búsqueda de alternativas sin obtener las experiencias y las lecciones aprendidas que ahora se pueden observar. Es decir, este es un proyecto que se fue construyendo a sí mismo, haciendo camino al andar, sin perder el gran objetivo de aportar al alivio de la pobreza mediante la inclusión social y financiera.
13. Lo anterior significa como veremos en el punto respectivo de la eficacia, que una adecuada definición de un objetivo de nivel intermedio una vez pasados los primeros cuatro o seis años habría permitido mejorar aún más el enfoque de lo realizado además de obtener y demostrar mejores resultados a nivel de eficacia e incluso de sostenibilidad a la fecha.
14. En el proceso de construcción del camino esto puede haber sido difícil de observar, pero esa debilidad se podría haber superado en forma importante con la inclusión de una evaluación del tipo de medio proceso en la tercera o cuarta adenda al convenio. De hecho, las Visitas de Monitoreo realizada en Noviembre del año 2014[[29]](#footnote-29) y en Junio del año 2015 entregan importantes recomendaciones desde una visión externa a la gestión directa que permiten reflexiones importantes para el programa.
15. El Proyecto fue madurando y consolidándose como tal en el camino, pero no se encuentra evidencia de supuestos explícitos que se tuvieran presente como marco de la planificación de corto y mediano plazo.
16. Sobre la gestión con perspectiva de género se puede acreditar que el proyecto lleva estadísticas sobre los usuarios diferenciadas por hombre y mujer participantes, además se monitorea en el caso de las UNICAS la cantidad y el tipo de dirigente diferenciado por género. La medición de estadísticas básicas de género se pudo verificar en los informes mensuales elaborados por departamento enviados a la dirección del Proyecto, que se realizan efectivamente en forma sistemática, al menos a partir de mediados del año 2012 en Incahuasi, Mayo 2013 en Ayacucho y Febrero 2014 en ICA. Desde principios del año 2014 se puede leer en los informes un salto cualitativo en los informes en donde se reporta una mayor preocupación por las cifras recopiladas y un mayor énfasis en que los monitores se preocupen de que exista una mayor facilitación para la participación y la generación de microempresas gestionadas por mujeres e incluso una especial dedicación para que mejoren los emprendimientos de las mujeres socias de las UNICAS. Los tres coordinadores del trabajo de PRIDER en las zonas visitadas son particularmente sensibles al tema de género destacándose la labor de la coordinadora de Ayacucho que incluso incorporó metas en su gestión: “Número de UNICAS en funcionamiento, con por lo menos 45% de mujeres en puestos directivos”[[30]](#footnote-30). Los Coordinadores reportan esa información a la Dirección del proyecto en Lima y desde la Dirección se promueve que no se generen disparidades y que se realicen esfuerzos para una real participación y protagonismo de las mujeres en las UNICAS. No existen metas explícitas salvo en Ayacucho pero en las visitas de campo se detectó un compromiso real de todos con el tema.
17. Es especialmente significativo a juicio del evaluador, el que los monitores de las UNICAS de todos los Departamentos visitados no sólo eran conscientes de la importancia de una gestión con enfoque de género, sino que lo transmitían a las comunidades promoviendo no sólo la participación en puestos directivos sino que les recalcaban la importancia de obtener ingresos propios y de tomar sus propias decisiones. Existe plena conciencia de la importancia de incentivar a las mujeres a la participación activa en las UNICAS como un medio para reducir las brechas de género en especial de un manejo independiente del dinero.
18. En el caso de las UNICAS de la sierra en Incahuasi de 8 UNICAS visitadas, en 6 de ellas se recogieron 10 testimonios de mujeres reportando que habían tenido muchos problemas para pertenecer a las UNICAS por la desconfianza y el machismo de sus maridos. También atestiguaban de 4 mujeres que habían abandonado las UNICAS por presión de sus maridos. Lo más interesante es que también reportaron en su mayoría lo feliz que se sentían ahora al manejar sus recursos, al ahorrar, poder ayudar con dinero para las emergencias (salud y educación) se recogió el testimonio de 16 mujeres que nunca habían tenido actividad remunerada (un pequeño comercio o producción) y que gracias a las UNICAS se habían atrevido a dar ese importante paso de convertirse en microempresarias a tiempo parcial, pero creciendo y dedicándole cada vez más tiempo. Las conclusiones son de diverso nivel: en primer lugar los monitores deben tener especial cuidado en asegurar y fortalecer la participación de las mujeres reforzando la autoconfianza de las socias para disminuir los problemas de machismo existente lo cual efectivamente hacen, pero tal vez tanto o más importante que lo anterior es el cambio cualitativo importante que el modelo UNICAS puede conseguir en las socias al promover el empoderarse de sus capacidades y demostrarse a sí mismas que son capaces de ser autosuficientes, de tomar decisiones y de poder mejorar la calidad de vida de su familia emprendiendo una actividad propia. La recomendación es que se debe tener especial cuidado en el segundo año de la formación de las UNICAS con el fortalecimiento al emprendimiento de las socias como mecanismo de sostenibilidad del modelo.
19. En los últimos años se han realizado esfuerzos muy importantes en materia de Gestión del Conocimiento: El año 2013 se realizó una sistematización de la Experiencia del PRIDER en Lambayeque apoyada financieramente por la CAF y actualmente se está desarrollando una Evaluación de Impacto del PRIDER en Ayacucho en alianza también con CAF las cuales son las iniciativas más importantes de gestión del Conocimiento del Proyecto. Se desarrollan asimismo manuales de trabajo, y se cuenta con un detallado sistema de seguimiento y monitoreo de las actividades en los dos componentes. El proyecto sin embargo genera bastante información sobre la experiencia que podría ser sistematizada, de hecho existen diferencias interesantes sobre el trabajo en la sierra versus en sectores periurbanos, de las UNICAS según sus características (sólo formadas por hombres, sólo formadas por mujeres, dirigidas por hombres versus dirigidas por mujeres, con diferentes niveles de educación, de la sierra del norte del país versus de la sierra del centro sur, con distintos niveles de inserción al mercado, etc., que permitirían orientar mejor la focalización de futuras políticas de promoción de este modelo. La sistematización de la experiencia de trabajo de los monitores y de los coordinadores es muy interesante y se podrían realizar esfuerzos de sistematización y análisis comparado de casos. Es cierto que no necesariamente se cuenta en el proyecto con las distinciones técnicas que provienen de la sociología, la antropología y la asistencia social pero se podría hacer convenios con Universidades para que se realizaran investigaciones aplicadas o tesis de pre e incluso de postgrado que permitan que se gestione este conocimiento existente en los protagonistas de este proyecto.
    * 1. Relevancia: Aspectos conceptuales
20. Consistente con lo señalado en aspectos de diseño del proyecto, esto repercute en temas conceptuales contar los que se quiere medir las respuestas del Proyecto: Cuáles el nivel de logro que le exigimos como tal al proyecto es decir el indicador de propósito del mismo no es claro. Para observar mejor esto a continuación se presenta un análisis de cada componente en contraste con un objetivo de mediano plazo, es decir lo que se podría esperar como resultado de cada componente a mediano plazo:
21. ¿Cuándo podemos señalar como exitoso al Programa PRIDER?
22. Las UNICAS como se verá en los datos de eficiencia y de logros obtenidos son efectivamente una realidad concreta: existen, tienen un beneficio real para sus socios(as) reflejado en aspectos de alfabetización financiera y de inclusión financiera, han permitido mejoras de la calidad de vida y de sus situación patrimonial, ellas tienen tasas de sobrevivencia a los seis meses de egresadas importantes, se están condiciones para su sostenibilidad en el tiempo, han permitido crear y/ó desarrollar microemprendimientos asimismo han permitido una mejora de muchas mujeres de bajos ingresos que mejoren su autoestima y calidad de vida, también se ha podido apalancar recursos del sector privado para realizar nuevas experiencias en otras comunidades y distritos, se ha sistematizado una experiencia en una región y se está en proceso de una evaluación de impacto de la experiencia. Desde la realidad de los proyectos de cooperación al desarrollo y como juicio experto de evaluación, estos logros y beneficios concretos para los beneficiarios y para el país, es mucho más que lo que se puede encontrar en la mayoría de los proyectos en Latinoamérica.
23. El proyecto con las UNICAS ayudo al empoderamiento de las mujeres y en cierta medida a cerrar brechas de género, lo cual fue verificado en las entrevistas a las participantes. Las miembros asumieron labores de dirección de las UNICAS, también les permitió contar con recursos sobre los cuales tomaron decisiones para el mejoramiento de la calidad de vida y les ayudo con sus microemprendimientos e inclusive se recogieron interesantes relatos sobre como a partir de pertenecer a las UNICAS les había motivado por iniciar su emprendimiento. El programa se ha encargado de llevar un registro de las mujeres participantes y cómo ha evolucionado en cuanto a sus créditos adquiridos, para que lo han usado y también de cómo es la composición de las directivas de las UNICAS en cuanto a género. No se ha desarrollado una medición específica para determinar en qué medida el proyecto contribuyó a cerrar las brechas de género sin embargo, no hubo ningún testimonio en contrario y los testimonios recogidos fueron lo suficientemente elocuentes y significativos como para dejar en la evaluación la impresión de que el lema del PRIDER de que “cambia vidas” es absolutamente real contribuyendo a la Inclusión de género.
24. El proyecto permitió efectivamente generar acceso al crédito y ahorro en poblaciones excluidas, ayudar al financiamiento de sus microemprendimientos con los cuales pudieron generar mejores ingresos para ellos, tener una práctica que permitió una cultura de ahorro y de pago de sus obligaciones, promover los microemprendimientos y la mejora de la gestión de los mismos.
25. Técnicamente sin embargo no se puede señalar como un éxito rotundo, debido a que tal como se señalaba en el punto anterior sobre aspectos de diseño, no hay un claro objetivo del proyecto en su totalidad con un indicador de éxito esperado. El proyecto fue construyendo camino y se fue desarrollando y ampliando pero los objetivos se mantenían en niveles muy de largo plazo que no sólo se pueden exigir a un proyecto y por otra parte están los objetivos a nivel de actividades para los componentes que se definían año a año y se cumplían respectivamente con mejoras y ampliaciones dependiendo de los logros, recursos, de la experiencia y de la reflexión de las condiciones de cada año.
26. Dentro de lo esperado por parte de los responsables de la dirección del Proyecto, del PNUD e incluso señalado en el PRODOC se encuentra el objetivo de que este nuevo instrumento de inclusión financiera pueda transformarse en política pública. De ser así, entonces era necesario operacionalizar este objetivo señalando la meta del mismo en el sentido de cuando se cumple esa meta: ¿cuándo logra un cierto nivel de alcance territorial, como por ejemplo llegar al menos a un 30% de los distritos más vulnerables de Perú?; ¿cuándo una institución pública lo integra como parte de sus programa de trabajo y se inserta en sus líneas estratégicas?, ¿cuándo se inserta en los planes y la estrategia nacional del País vinculado a pobreza e inclusión financiera?; ¿Cuándo se legaliza y se incorpora como instrumento formal ante la SBS y la legislación peruana?; ¿Cuándo es parte de una institución pública y sus proyectos y cuenta con un presupuesto anual que permite beneficiar al 5% de la población potencial anual?; ¿Cuándo es adoptado por al menos 6 empresas grandes como parte de sus políticas de RSE?, etc., también podrían ser una combinación de lo antes mencionado.
27. Una vez definido el objetivo y la meta en un cierto plazo se pueden alinear las actividades y los planes anuales y ver los grados de avance, rectificaciones, etc. Entonces el Proyecto define una estrategia de consolidación y salida.
28. Por lo tanto, la no definición de un objetivo de mediano plazo a cuatro o seis y más años fue lo que tal vez se constituyó en una característica que le ha permitido crecer y desarrollarse en un entorno poco favorable, sin embargo es una debilidad que le impide mostrar mejor sus logros y que también le hace relativizar la medición de eficacia del proyecto.
29. Aunque se ha planteado esta evaluación de cierre de proyecto, las acciones de COFIDE al respecto se proyectan al menos hasta el año 2018.
30. En este tema existen mucho trabajo realizado por COFIDE y bases interesantes para plantearse un PRIDER 2.0, por lo que sería recomendable el pensar en un nuevo proyecto o convenio PNUD-COFIDE que permita una visión a 4 o más años para la transformación o escalamiento con metas desafiantes, concretas y articuladas entre los distintos niveles para el período. Pasar de un proyecto exitoso puntualmente a política pública, de presupuestos anuales a presupuesto por programa, no es un desafío menor pero permite asumir maduramente el tema de la trascendencia.
31. ¿Cuándo podemos señalar como exitoso al Programa de Desarrollo Empresarial?
32. El Programa partió con la formación del Cuerpo de Gestores Voluntarios para el Desarrollo, CGVD, con la meta de tener una base de datos, la identificación de demandas para el servicio y posteriormente que funcionara prestando servicios. Posteriormente se han ido incorporando una serie de otros servicios descritos en el punto 3.2 de este informe.
33. El presupuesto ha variado mucho de año en año, sin embargo se han entregado miles de servicios a emprendedores(as) y microempresarios(as) provocando que muchos conozcan el Proyecto, una buena imagen de COFIDE y de acuerdo a encuestas de satisfacción un alto grado de conformidad con los servicios obtenidos.
34. No cabe duda de que por el nivel de persistencia en el tiempo de la demanda por muchos de estos servicios no financieros, existe una gran necesidad por parte de los emprendedores en Lima y en especial en los distritos más alejados. Por otra parte, programas de este tipo de servicios en Perú existen con diversos financiamientos desde mediados de los años 90[[31]](#footnote-31) otorgando ayuda en formalización, capacitación y asistencia técnica a emprendedores informales y formales de micro, pequeña y mediana empresa. Existe experiencia de trabajo y un mercado de oferta con experiencia de al menos 20 a 30 años no sólo en Lima sino que en muchos distritos de todo el País. En muchos casos estos servicios no han podido asegurar la sostenibilidad al retirarse los apoyos de cooperación internacional y por eso es importante que se incorporen como parte de la política pública y no sólo sean proyectos aislados.
35. La Inclusión financiera, la Inclusión Social y la superación de la pobreza requieren potenciar el emprendimiento, mejorar los niveles de productividad de las microempresas y esto pasa por mayores niveles de capacitación, asistencia técnica y articulación a los mercados de los emprendimientos[[32]](#footnote-32).
36. Algunas preguntas importantes para un Programa que lleva 10 años en el tema es: ¿cuál es el valor agregado de cada uno de los servicios no financieros otorgados por el Programa de Desarrollo Empresarial?, ¿Cuál es el valor agrado de que ellos sean impartidos por el programa y bajo la dirección de COFIDE?. Las actividades se han realizado y han producido que la demanda siga acercándose masivamente a estos servicios, pero es necesario y eficiente que sigan siendo otorgados desde el Programa y desde COFIDE?
37. La importancia de estas preguntas no es tan sólo de poder determinar qué tipo de acciones continuar realizando y cuáles no, sino de desarrollar una estrategia que no repita o duplique acciones que otros hacen y a lo mejor pueden y deben hacer mejor, sino que también ver las lecciones aprendidas de las iniciativas realizadas que se estime no sean pertinentes de continuar con ellas y definir la estrategia de salida de las mismas de tal manera de traspasar la experiencia, aprendizajes, bases de datos y otros para que otras instituciones o proyectos aprovechen ese capital social desarrollado.
38. Actualmente se cuenta con la implementación del Sistema Nacional de Desarrollo e Inclusión Social (SINADIS), donde se explicitan las “reglas de juego” de la política de desarrollo e inclusión social. El SINADIS es un sistema funcional encargado de asegurar el cumplimiento de las políticas públicas que orientan la intervención del Estado destinadas a reducir la pobreza, las desigualdades, las vulnerabilidades y los riesgos sociales. Para la operación del SINADIS el MIDIS ha elaborado la Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social: Incluir para Crecer, dentro de la cual el eje 5 de Inclusión Económica[[33]](#footnote-33), pretende hacer converger diferentes programas de gobierno de sus principales instituciones para coordinar acciones en una estructura lógica muy bien diseñada interiormente. La capacitación y asistencia técnica y cualquiera de los servicios desarrollados por el Programa de Desarrollo Empresarial se enmarcan en precisamente en el eje 5 de la Estrategia.
39. Si uno revisa detalladamente el tipo de servicios entregados por el Programa de Desarrollo Empresarial, se sigue con la lógica de servicios de los años 90 y debiesen ser perfectamente realizables por otras instituciones o proyectos en Perú.[[34]](#footnote-34) No hay innovación sustancial en la entrega del servicio lo que no implica un juicio negativo sobre lo realizado sino que implica que si el diagnóstico es que el programa lo hace mejor que otras o cubre espacios territoriales que otras no lo hacen, tampoco es justificación para seguir indefinidamente con este tipo de proyectos.
40. Conceptualmente entender que este tipo de servicios se desarrollen bajo el paraguas institucional de COFIDE y del proyecto COFIDE-PNUD es entendible solamente si ellos se implementan como experiencias de gestión innovadoras que posteriormente son analizadas, medidas y “empaquetadas” para finalmente ser traspasadas a otras instituciones o sirven como campo de pruebas para el diseño de programas y/o políticas nacionales públicas o privadas.
41. Esa perspectiva conceptual hace que se reenfoque la prestación de servicios hacia la búsqueda del aporte innovador, del valor agregado y el éxito es cuando se logra hacer el spin-off, la transferencia y es adoptada para ser realizada masivamente por una institución (pública o privada, local departamental o nacional), o para introducir nuevos criterios a una estrategia nacional, etc.
42. En este sentido es importante que se realice un análisis de cómo se pueden articular estos servicios con la gestión de las instituciones que trabajan bajo la Estrategia Nacional de Inclusión Social.
43. El Proyecto y en particular el Programa de Desarrollo Empresarial se pueden también armar en un nuevo proyecto a 4 años plazo en que se ponga como objetivo central el convertirse en un centro creador de servicios empaquetados para la implementación masiva en otras instituciones o programas. COFIDE en su proceso de gerenciamiento del proyecto no ha visualizado adecuadamente esto y no es una práctica interna, por lo que requiere de apoyo técnico en materias de gestión del conocimiento, en como incorporar en la gestión de la implementación de proyectos la tarea de empaquetamiento y en especial el tema de la estrategia de transferencia a otras instituciones y la salida del mismo. Precisamente esta es la labor que debiera asumir PNUD y su valor agregado al proyecto, al entregar orientaciones estratégicas y promover la transferencia de tecnología a COFIDE como partner en este proyecto COFIDE-PNUD.
44. PNUD tiene la misión de apoyar técnicamente a las instituciones contrapartes y prestarles servicios que les permitan dar un salto cualitativo en su gestión en los temas que concurren como socios y que son de interés común. En este caso el tema de la inclusión financiera y la mejora de la gestión de microemprendimientos como actividades que permiten disminuir y superar al menos en parte los problemas de pobreza en el País. La asesoría de PNUD en orientar la definición del destino y la vocación de estos servicios en el marco institucional de COFIDE es absolutamente consistente con los intereses de ambas instituciones por los temas que las convocaron a realizar el proyecto de la presente evaluación.
    1. **Eficiencia del Proyecto**
45. El siguiente cuadro nos muestra la Inversión global del Proyecto en el período de evaluación:

Cuadro N° 3

Información Global de Inversión del Proyecto 2005 -2015 (US$)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Total 2005 - 2015 | % |
| Componente 1 Desarrollo Económico Inclusivo (UNICAS) | 3.440.588,49 | 59,73 |
| Componente 2 Gestión y Educación Financiera (Programa de Desarrollo Empresarial) | 1.466.937,71 | 25,47 |
| Componente 3 Fortalecimiento Institucional | 852.891,04 | 14,81 |
| Total | 5.760.417,24 | 100 % |

Elaboración propia en base a CDR anuales y cifras reportadas por los Informes anuales de COFIDE

1. El proyecto tuvo su más importante inversión en el Componente 1, que es la formación de las UNICAS cubriendo aproximadamente un 60%. Si descontamos el fortalecimiento institucional entonces el 70,11% se destinó a las UNICAS y el 29,89% al Programa de Desarrollo Empresarial.
2. El análisis de eficiencia se realizará para los componentes 1 y 2 para después obtener un juicio y una conclusión global de todo el Proyecto. El componente 3 de fortalecimiento institucional consistió fundamentalmente en los viajes para conocer el modelo en Honduras y otros gastos menores durante los primeros 5 años hasta el año 2010. El año 2013 un desembolso importante de aproximadamente US$ 190.000 fueron para informática y dirigidos a fortalecer el servidor cloud y el portal del CDE.

**Resultados obtenidos por cada componente:**

1. **PRIDER**
2. No existen indicadores explícitos en el PRODOC inicial y posteriormente en las reformulaciones anuales se enmarcan bajo los efectos esperados de “Reducción de la Pobreza y logro de ODM” y a nivel de Productos se enmarcan en “Políticas, planes, programas y/o estrategias de desarrollo económico inclusivo, con participación fortalecida del sector privado, son formulados e implementados como mecanismos para la reducción sostenible de la pobreza y la desigualdad”. Para esto se definen metas anuales de tipo cuantitativo de creación de UNICAS.
3. Se espera que el Modelo de Implementación denominado PRIDER cumpla entonces con los siguientes criterios:

* Inclusión financiera
* Inclusión económica

1. Por lo tanto para efectos de la medición de eficiencia interesa determinar si se logró crear las UNICAS, si están permiten avances en inclusión financiera y económica, los costos y logros de esta experiencia. Adicionalmente en el proceso de evolución del Proyecto se incorporó que la gestión debería realizarse con enfoque de género por lo tanto mediremos si la gestión actual permite satisfacer ese criterio.
2. El cuadro siguiente muestra resultados de la evolución de las UNICAS para el período de evaluación 2005 – 2015:

Cuadro N° 4

Información de Resultados Obtenidos Componente 1 (UNICAS)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2005** | **2006** | **2007** | **2008** | **2009** | **2010** | **2011** | **2012** | **2013** | **2014** | **2015 a** | **Total**  **2005-2015** | **Promedio** |
| UNICAS Creadas | 0 | 150 | 100 | 100 | 55 | 149 | 34 | 125 | 206 | 17 | 242 | 1.178 | 107 |
| UNICAS Formadas | 0 | 150 | 250 | 350 | 405 | 554 | 588 | 713 | 919 | 936 | 1178 |  |  |
| Inversión en las UNICAS  Componente 1 (US$) **b** | 12.010 | 55.446 | 47.896 | 44.385 | 179.743 | 141.930 | 13.397 | 150.189 | 415.485 | 1.544.509 | 834.600 | 3.440.589 | 312.781 |
| % Componente 1 en Gasto anual del Proyecto | 26,52 | 70,87 | 38,00 | 48,35 | 90,44 | 40,26 | 8,03 | 39,23 | 33,27 | 99,18 | 55,25 |  | 59,73% |
| Inversión promedio por UNICA Existente (US$) **c** |  | 833 | 1.004 | 979 | 1.337 | 1.614 | 1.804 | 2.025 | 2.930 | 4.540 | 4.890 |  |  |

Fuente: Elaboración propia en base a CDR anuales y cifras reportadas por los Informes anuales de COFIDE

a) Corresponde al presupuesto del año 2015, no al gasto efectuado. Las desviaciones al presupuesto anual han sido mínimas históricamente, del orden del 2% por lo que se estima que no debiera haber diferencias significativas que alteren las conclusiones.

b) Cifras del componente Desarrollo Económico Inclusivo código 00044184 de acuerdo a los CDR de cada año.

c) Considera el total invertido en el componente 1 acumulado al año dividido por el total de UNICAS formadas a ese año.

1. Del cuadro anterior se puede observar que el Proyecto logró conformar 1.178 UNICAS durante todo el Período de ejecución[[35]](#footnote-35). La inversión directa en este trabajo fue de US$ 3.440.589, por lo tanto el costo unitario por UNICA fue de US$ 2.921. El 60,1 % de ellas se encuentra egresadas por lo tanto el costo directo promedio por UNICA debiese fluctuar entre los US$ 3.180 a US$ 3.450.
2. Si suponemos que efectivamente el 70,11% del Componente 3 de Fortalecimiento Institucional es de cargo de las UNICAS entonces tendríamos que como máximo el costo unitario de las UNICAS sería de US$ 3.959 considerando una provisión para que las 470 UNICAS que se encuentren en proceso puedan egresar de poco más de US$ 600.000. Por lo tanto, el costo de una formación de una UNICA fluctuaría entre los US$ 3.600 a US$ 4.000 como máximo, esto considera todos los gastos incurridos de promoción, acompañamiento, capacitación, gastos de papelería y servicios varios, etc.
3. Al tomar como referencia el costo de US$ 4.000 (es decir el máximo costo) y consideramos que las familias asociadas que participaron en las formaciones de las UNICAS fueron al 31 de Diciembre 2015 de 16.196 y con un promedio de 14 familias por UNICA, entonces tenemos que el costo por familia participantes fue de (Costo exposición a la metodología) de US$ 285,71 (Doscientos ochenta y cinco dólares y setenta y un centavos). Si consideramos que los beneficiarios por familia son casi 7 de acuerdo a los registros de Lambayeque (6,95 en promedio) entonces las personas beneficiadas serían aproximadamente 112.519, lo que nos llevaría a un costo por beneficiario total (directo e indirecto) de contacto del proyecto de US$ 41 (Cuarenta y un dólar).
4. En el Límite inferior, si tomamos como referencia que no existe necesidad a futuro de incurrir en los gastos de fortalecimiento institucional puesto que los aprendizajes se han internalizados esto significaría tomar tan sólo el costo promedio directo por UNICA, es decir US$ 3.180 y que existen mejoras de eficiencia en costos del programa de implementación producidos por la experiencia acumulada que pueden ser del orden de un 12%, lo que nos llevaría a un costo de las UNICAS de US$ 2.798,40, de US$ 199, 88 por familia y a un costo por beneficiario total de US$ 28, 76.

Cuadro N° 5

Resumen de Sensibilización de Costos UNICAS (US$)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Sensibilización | Costo ÜNICA | Costo Unitario por Familia | Costo Unitario por Beneficiario |
| Límite de Máximo Costo | 4.000,00 | 285,71 | 41,10 |
| Límite de Mínimo costo | 2.798,40 | 199,88 | 28,76 |

Fuente: Elaboración propia

1. Estas cifras indudablemente son muy costo-eficientes y difícilmente se pueden lograr con otros programas que sean tan completos como las UNICAS, puesto que las UNICAS no solo han capacitado sino que han generado un entrenamiento y un modelo de gestión del tipo aprender haciendo que garantiza competencias efectivas en los participantes. Es decir son altamente rentables socialmente.
2. El capital social logrado por las UNICAS a Diciembre del 2015 es de US$ 4.705.659,91 (considerado a un tipo de cambio de 3,3 Soles por 1 US$) lo que significa que la inversión realizada por el programa[[36]](#footnote-36) permitió que por cada US$ 1 dólar invertido los beneficiarios generaran un capital de US$ 1,17
3. Las cifras se disparan cuando consideramos el total de los prestamos vigentes a Diciembre del 2015 que es de US$ 6.059.928,27 y el total de préstamos acumulados que haciende a la suma de US$ 43,494.078,48 por el total de las UNICAS a un tipo de cambio de 3,3 soles por US$ 1.
4. Indudablemente que el proyecto tiene un gran costo no considerado que es el aporte de tiempo de las familias en su propia organización en las reuniones mensuales y en las asistencias a capacitaciones fundamentalmente, pero para los beneficiarios este tiempo invertido les está redituando evidentemente más beneficios que costos, dado que de otra forma se retirarían de la organización.
5. Por lo tanto se considera que este componente es muy eficiente con una alta relación beneficio sobre los costos. Los **resultados obtenidos en la medición de Eficiencia** a nivel de este componente, se califican por la presente evaluación como **Altamente Satisfactorios.**
6. Programa de Desarrollo Empresarial.

Cuadro N° 6

Información de Inversión realizada en Componente 2 Programa De Desarrollo Empresarial

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **2005** | **2006** | **2007** | **2008** | **2009** | **2010** | **2011** | **2012** | **2013** | **2014** | **2015 a** | **Total**  **2005-2015** | **Promedio** |
| Inversión en Componente 2 (US$) **b** | 0 | 23.205 | 56.335 | 39.395 | 11.090 | 26.161 | 48.352 | 85.860 | 539.800 | 2.340 | 634.400 | 1.466.938 | 133.358 |
| % Componente 2 en Gasto anual del Proyecto | 0 | 29,13 | 44,70 | 42,91 | 5,58 | 7,42 | 28,99 | 22,43 | 43,22 | 0,15 | 42,00 |  | 25,47% |

Elaboración propia en base a CDR anuales y cifras reportadas por los Informes anuales de COFIDE

a) Corresponde al presupuesto del año 2015, no al gasto efectuado. Las desviaciones al presupuesto anual han sido mínimas históricamente, del orden del 2% por lo que se estima que no debiera haber diferencias significativas que alteren las conclusiones.

b) Cifras del componente Gestión y Educación Financiera (Programa de Desarrollo Empresarial) código 00044855 de acuerdo a los CDR de cada año.

1. Estas cifras nos muestran una gran variación año a año en la Inversión del programa en este componente y también una gran variación del peso de la inversión de este componente en el gasto del proyecto anualmente. Las actividades realizadas y los servicios prestados son de gran volumen como se verá en el cuadro N° 6 que se presenta más adelante.
2. En la inversión o gasto del proyecto no están evidentemente todos los costos que permiten la entrega de todos estos servicios, los cuales son asumidos por COFIDE y también en parte por otras instituciones que facilitan instalaciones y otros. Desde la lógica de apalancamiento de recursos se puede entonces señalar que se ha logrado el apoyo de múltiples instituciones públicas y de cooperación internacional para el proyecto lo que es altamente meritorio de COFIDE más que de acciones efectuadas sólo por el Proyecto[[37]](#footnote-37).
3. Dentro de los principales costos hundidos de estos servicios podemos señalar:

* Costo alternativo de arriendo de instalaciones CDE Lima
* Costos instalaciones CDE Regionales y containers
* Parte del personal que permite atender en los CDE y containers
* Atenciones prestadas por los Voluntarios en sus charlas y también en los consultorios
* Participación de otras instituciones en las atenciones prestadas en las Ferias del Emprendedor
* Tiempo de los Profesores que participan en las Escuelas Emprendedoras
* Gastos de apoyo en comunicaciones y servicios de apoyo al desarrollo de estas tareas.

1. Es recomendable realizar un análisis de costos completo de lo que significa la entrega de cada línea de servicio y de ser posible para los servicios más importantes como los CDE de tal manera de poder contar con la información que permita evaluar la rentabilidad social real de los mismos.
2. Los Resultados de este componente son:

Cuadro N° 7

Información de Resultados Obtenidos Componente 2 (Programa de Desarrollo Empresarial)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Productos | 2005-2015 | NOTAS |
| 1. CDE Lima, CDE Regionales y Containers | 100.000 | Cifra estimada al 2015 desde Octubre 2010  Actualmente la red de instituciones públicas y privadas que trabaja coordinadamente en estos CDE son 18. |
| 1. Conexión y Negocio | 85.000 | El año 2012 cuando empezó tuvo una gran demanda de casi 45.000 atenciones y posteriormente ha ido disminuyendo, Actualmente se encuentra en proceso de revisión y los inscritos (usuarios) son aproximadamente 24.730 a fines del 2015 |
| 1. Tabla de Negocios MYPE | 28.461 (Lima)  6.071 (Provincia)  34. 532 Total | Se han realizado poco menos de 55 Tablas de Negocios, en un promedio casi 4 anuales desde el año 2008. (23 en Lima y 32 en Provincia)  Los niveles de Satisfacción de los usuarios han estado sobre el 85% |
| 1. Feria del Emprendedor | Atendidos 20.742  Capacitados 13.901  Clínicas 1.681  Expositores promedio 38 | Se han realizado solo dos versiones en años 2013 y 2014. |
| 1. Gestores Voluntarios | Voluntarios Inscritos 8.501  Solicitudes atendidas 9.867 | Ha permanecido desde el año 2005 hasta la fecha. |
| 1. Escuelas Emprendedoras | 22.155 alumnos (2013) de 77 Colegios  32.082 (2014) de 60 Colegios | Se realizaron en dos años: 2013 y 2014 |

Elaboración propia en base a cifras reportadas por los Informes anuales de COFIDE

1. Sin considerar los costos hundidos, para efectos del proyecto la inversión es muy rentable puesto que los costos contacto o costos servicios son globalmente de poco menos de US$ 5.
2. Hay servicios que son una simple guía de formalización, clínicas de 20 minutos, Charlas de 90 minutos por los gestores voluntarios, hasta capacitaciones más largas como las Tabla MYPE que son 12 semanas de duración (25 a 30 horas de Capacitación) en las que se enseña lo esencial de gestión empresarial (Administración, Contabilidad, Finanzas, comercialización, Formalización).
3. De acuerdo a lo señalado por los entrevistados en estos temas, los servicios han evolucionado adaptándose a los cambios del emprendedor que llega a solicitarlos: en los primeros años los que acudían a los centros y actividades del Programa eran menos maduros y se conformaban con información simple, ahora requieren más calidad en la información.
4. Un aspecto muy destacable dentro de la entrega de estos servicios tradicionales son la capacidad de innovar en los mismos: El mismo centro CDE y la proyección que se le dio con los centros regionales y con los containers para acercarse a la demanda, la creación del CGVD que logró entregar sin desembolso efectivo un servicio simple que estimulara la demanda con charlas que en definitiva son una vitrina para la venta de sus servicios, las escuelas emprendedoras que estimulan en etapa temprana el emprendimiento, el Core Business Show, en el cual se muestran en la Feria del Emprendedor, modelos de negocios representados en vivo, que son muy frecuentes en los microemprendimientos (Panadería, Restaurant, Boutique, Bodega) en la cual la gente entra y ve el negocio desde adentro vivenciándolo, el Bus Emprendedor, también de la Feria del Emprendedor, en donde se provee una capacitación vivencial a través de un tour en donde las personas conocen los negocios como cevichería, SPA, panadería, apoyados con un experto.
5. Por otra parte COFIDE es una institución respetada en Perú, en la cual las personas y las instituciones confían en ella por lo que la oferta que realicen es respondida masivamente.
6. Por lo tanto se considera que este componente es muy eficiente con una alta relación beneficio sobre los costos. Los **resultados obtenidos en la medición de Eficiencia** a nivel de este componente, se califican por la presente evaluación como **Altamente Satisfactorios.**
   1. Eficacia del Proyecto
7. PRIDER
8. Tal como planteaba en el punto 4.1 de Pertinencia del Proyecto en sus numerales 4.1.1 Relevancia: Aspectos de Diseño y 4.1.2 Relevancia: Aspectos conceptuales, el hecho de que no se haya definido un propósito más explícito del proyecto nos genera problemas en el momento de evaluar eficacia. Dado que el proyecto se fue desarrollando como una continuación o ampliación en el caso de las UNICAS de su implementación, no existiendo metas de carácter intermedio entre la solución del macro problema de la inclusión financiera y la pobreza, y el cumplimiento de un cierto número de formación de UNICAS en cada planificación anual.

Cuadro N° 8

Entrevistas Grupales a UNICAS

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Departamento | Organizaciones | Participantes de las Entrevistas | Total de Orga nizaciónes existentes | % de UNICAS entrevistadas |
| Lambayeque Incahuasi | 9 UNICAS | 88 | 149 | 6,04% |
| Lambayeque | 2 Comités Zonales | 10 | 10 | 20% |
| Lambayeque | Cooperativa (Coordinadora de UNICAS) | 2 | 1 | 100% |
| Ayacucho | 20 UNICAS | 261 | 186 | 10,75% |
| Ica | 13 UNICAS | 92 | 54 | 24,07% |
| **TOTAL** | **44 Entrevistas Grupales** | **453** | **400** |  |

Elaboración propia en base a recopilación de información en terreno[[38]](#footnote-38).

1. Las UNICAS entrevistadas fueron en Incahuasi, Ayacucho e Ica, en total 42 UNICAS sumadas a dos comités Zonales y la Cooperativa de UNICAS que agrupa los 10 comités zonales. Los porcentajes de representación de la muestra se pueden observar en el precedente Cuadro N° 7 y son significativos para poder tener conclusiones soportadas en datos que representan la realidad. Adicionalmente se realizaron entrevistas individuales a 3 microemprendimientos. La mayor distorsión de los datos se encuentra en que no hay entrevistas del Departamento de Cajamarca.
2. Otro elemento que le da confianza a las conclusiones que se expondrán más adelante es que se entrevistaron UNICAS en distintas etapas de maduración: UNICAS con 2,13, 18, 25 meses, y UNICAS con uno hasta 6 meses después de graduadas.
3. El 100% de los entrevistados de las UNICAS que habían superado el año de funcionamiento manifestaron que:

* Pertenecer a esa organización les había mejorado su calidad de vida por el acceso a recursos financieros para salud, vivienda, educación y para sus emprendimientos.
* Les había permitido iniciar o mejorar su “negocio” o emprendimiento en forma importante.
* Sentían muy Propia a la UNICA que les entregaba no sólo financiamiento sino que esperanzas de mejorar y salir de la pobreza. Que les había ayudado a soñar y concretar en parte sus sueños. Hay un tremendo sentido de pertenencia de sus miembros.
* Ellos entienden el manejo de los libros y los conceptos de ahorro, inversión, interés, capitalización, acciones, garantías, etc.

1. Un aspecto del proceso de las UNICAS que es importante de analizar para medir la eficacia es cuando los emprendimientos de los(as) asociados(as) empiezan a crecer y a desarrollarse más allá del mercado cercano e inmediato. En ese momento se requiere de apoyo y asistencia técnica que el programa les entrega a partir del segundo año de funcionamiento. Si la UNICA sigue acumulando recursos debe tener capacidad para colocar esos préstamos para seguir creciendo y fortaleciéndose constituyéndose en el éxito de las mismas. Este necesidad de que los emprendimientos de los miembros de las UNICAS se desarrollen permanentemente es una preocupación que esta asumida en la metodología, sin embargo de las visitas a terreno la presente evaluación observó que en general la asistencia técnica entregada por los monitores y por los especialistas tenía un énfasis en la mejora de la producción y esto tiene un límite que es el mercado al cual acceden los asociados. A juicio de la evaluación es necesario observar más cuidadosamente esta asistencia técnica y poner más énfasis hacia futuro en el encadenamiento a mercados nuevos y en la asociatividad de las UNICAS para abordar mercados nuevos que les permitan seguir creciendo y desarrollándose. Explorar “encadenamientos amigables” como comercio justo, orgánicos o de nicho puede ser interesante de medir para sacar lecciones y que se realice una transición sin que sean absorbidos o rechazados por cadenas de mercado más tradicionales.
2. Los relatos de los(as) miembros de las UNICAS son muy elocuentes y muestran junto a las cifras de capitalización y préstamos otorgados que el Proyecto ha demostrado una eficacia y un cambio real en los niveles de alfabetización financiera y de mejora de la calidad de vida. Por lo tanto se califica la eficacia de este componente como Altamente Satisfactoria (AS)
3. Programa de Desarrollo Empresarial.
4. Medir la eficacia de un Programa que contiene una serie de servicios diversos, tradicionales, que se han estado realizando desde hace más de 20 años es muy complejo. Si abordamos el tema desde el universo de potenciales beneficiarios tenemos que de acuerdo a la Dirección General de MYPE y Cooperativas en el año 2009 las MYPES formales eran 1.119.254 de las cuales el 95,6%, es decir 1.069.897 eran microempresas, diversas estimaciones de SUNAT y otros plantean que las microempresas informales son aproximadamente el mismo número de empresas formales, es decir superarían el millón de empresas. Por lo tanto el universo de beneficiarios en el Perú para estos servicios sería del orden de 2,2 millones en todo el país.
5. El problema para medir eficacia es que el Proyecto[[39]](#footnote-39) no caracterizó en sus objetivos la población beneficiaria del mismo, por lo tanto en este caso la población beneficiaria pasaría a ser equivalente al universo potencial.
6. Como se ha mencionado anteriormente, los servicios son tradicionales y el nivel de profundidad es bajo en especial si señalamos las charlas, las exposiciones y clínicas de los Gestores Voluntarios y la plataforma de Conexión y Negocios no aseguran ningún cambio relevante en los beneficiados por estos servicios. La Tabla MYPE y la Feria del Emprendedor podría tener efectos de más largo plazo a aproximadamente 50.000 de los 300.000 servicios entregados, es decir menos de un 20% del total. El trabajo de los CDE es una mezcla en que algunos servicios son muy sencillos y otros tienen una mayor profundidad.
7. Si bien es cierto las cifras de atención del Programa de Desarrollo empresarial son altas, en el período de 11 años se habría llegado a prestar un total aproximado de 250.000 servicios sumados capacitación, asistencia técnica, formalización, consultas puntuales y participación en la WEB, etc., descontando las escuelas emprendedoras que responden a otro universo de beneficiarios no emprendedores como forma de sustento. Por lo tanto el proyecto habría logrado llegar a poco más de un 10% del Universo en 11 años. Los servicios son simples y no es claro que provoquen un cambio sustancial en la productividad, en las ventas y en la sobrevida de los microemprendimientos.
8. Algunos servicios efectivamente han desarrollado una gestión o metodología innovadora que permitiría que muchos emprendimientos entiendan mejor acercándoles técnicas y conocimientos de gestión a su realidad. El problema es que este componente se planteó con el objetivo de satisfacer las demandas de todo el universo y no de entregar un aporte para la satisfacción de las necesidades de un universo tan grande y con requerimientos muy diversos. Se considera por tanto que la eficacia de este componente es baja o moderadamente insatisfactoria basado fundamentalmente en que debiera definir más específicamente cual es aporte a entregar, derivando por tanto los beneficiarios meta a alcanzar para de esa forma contrastar el avance de los servicios entregados para alcanzar a cubrir la meta propuesta.
9. Se considera por tanto que la eficacia de este componente es baja o moderadamente insatisfactoria basado fundamentalmente en que debiera definir más específicamente cual es aporte a entregar, derivando por tanto los beneficiarios meta a alcanzar para de esa forma contrastar el avance de los servicios entregados para alcanzar a cubrir la meta propuesta. Esto significa claridad en la propuesta de cambio y no sólo entregar un servicio demandado puesto que de esta forma el proyecto se extiende infinitamente.
   1. Sostenibilidad del Proyecto
10. PRIDER
11. Para evaluar la sostenibilidad del Modelo UNICAS utilizaremos algunos supuestos y cálculos de tal manera de hacer un “test ácido” proyectando las posibilidades de sostenibilidad y efectos en el tiempo de las UNICAS.
12. Tomaremos como referencia datos del Informe de Sostenibilidad del PRIDER Incahuasi del Primer Grupo de UNICAS graduadas en Mayo del 2015 y medidas en Diciembre del año 2015 por el Coordinador Orlando Armando Veliz González.
13. Si proyectamos el comportamiento en este grupo de Incahuasi, estaremos tomando como referencia una comunidad de una zona rural con alta vulnerabilidad y pobreza extrema, alto nivel de analfabetismo (25%), limitados accesos a los mercados y dificultades de infraestructura de todo tipo. Por lo tanto, los resultados esperados para el resto de las UNICAS debiesen ser mejores o mucho mejores, es decir cumpliríamos con las condiciones de aplicar un test ácido. Si las proyecciones son favorables entonces la sostenibilidad con alto nivel de probabilidad estaría asegurada. Es decir, las condiciones en que se encuentran las otras UNICAS son de un entorno mucho más favorable que las de Incahuasi.

Cuadro N° 9

Evolución de las UNICAS en INCAHUASI

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Total de UNICAS Formadas | UNICAS Vigentes  (dic. 2015) | UNICAS Graduadas  (Mayo 2015) | UNICAS Existentes 6 meses después de Graduación | UNICAS optimas 6 meses después de Graduación | % de UNICAS óptimas después de 6 meses de graduación respecto de UNICAS Formadas |
| 97 | 52 | 43 | 42 | 37 | 81,44% |

Elaboración propia en base a Informes de PRIDER e informe de Sostenibilidad de UNICAS en Incahuasi, Diciembre 2015.

a De las 42 UNICAS existentes, el consultor determinó que 37 se encontraba en la categoría de óptimas, 4 en la categoría de débiles y 1 en la categoría de deficiente.

1. Si proyectamos la misma “tasa de debilitamiento” de la experiencia de las UNICAs graduadas en Mayo en Incahuasi, entonces podríamos proyectar que ese 12% no sobrevive 6 meses. Lo anterior implicaría que a diciembre del año 2017 estarían funcionando en condiciones óptimas 54 UNICAS. Esta proyección sería a 30 meses de haber dejado de recibir asistencia por parte del proyecto. Por lo que un 56% de las UNICAS tendrían asegurada su continuidad en su funcionamiento a 30 meses de haber terminado su apoyo por el programa.
2. Antes de analizar si esta cifra es relevante, debemos tener en cuenta que se ha desarrollado una cierta masa crítica de personas y familias que conocen y se han beneficiado por el proyecto, del 55% de UNICAs que no se graduaron en Mayo del 2015 posteriormente se pudo realizar un trabajo de fortalecimiento hasta Noviembre del 2015 de las cuales se lograron graduar 37, por lo que algunas de ellas potencialmente podrán retomar el trabajo en forma más sistemática o que algunos de sus miembros se pueden integrar a las UNICAs que están funcionando. También se debe considerar que se han estado formando los Comités Zonales, que son agrupaciones de UNICAs que pertenecen a una misma comunidad unir los cuales ayudan a que las UNICAS se fortalezcan, crezcan y sobretodo permanezcan en el tiempo (en la Incahuasi se definieron potencialmente la creación de 6 Comités Zonales, de los cuales se habían creado 5 a Diciembre del año 2015). Por lo tanto nuevamente estamos haciendo un test muy ácido, estresando las cifras de tal manera que el resultado tiene una alta probabilidad de ser más alto o bastante más alto. Las condiciones de trabajo en Incahuasi con bajísimos niveles de educación, alto analfabetismo, problemas de acceso y pocas capacidades de ahorro hace presumir que, las probabilidades de sobrevivencia y de que el impacto sea mucho más alto en otras zonas. Este punto es claramente visible en la capacidad de capacidad de acumulación de capital: Lambayeque en un período similar fue capaz de acumular US$ 398 mientras que Incahuasi sólo pudo acumular US$ 83, es decir 4,8 veces menos por familia.
3. Retomando la cifras de inversión del programa en las UNICAS esto significaría que el costo de la Inversión asegurando la permanencia en el tiempo de al menos otros 30 meses sería un 44% más alto, es decir pasaría de US$ 4.000 a US$ 5.760.
4. Por lo tanto de acuerdo a nuestros supuestos y la lógica de análisis, con una inversión de US$ 5.760 tenemos un proceso de formación de una UNICA que dura aproximadamente 30 meses y está asegurada su permanencia por otros 30 meses.
5. El promedio de los socios pertenecientes a las UNICAS de Incahuasi es de 14,29 por UNICA, lo que implica que por aproximadamente US$ 403 dólares se ha asegurado por al menos por 60 meses un proceso sistemático de educación financiera a un miembro de una familia que en promedio está compuesta por 6,95 integrantes en esas comunidades, es decir el costo incluyendo beneficiarios indirectos sería de US$ 58. 60 meses de práctica de ahorro, inversión y de trabajo con conceptos de capital, acciones, rentabilidad son prácticamente imposibles de alcanzar con cursos inclusive que duraran una año. Por lo tanto desde el punto de vista de Educación Financiera estas cifras nos demuestran un grado de sostenibilidad muy satisfactorio a juicio de la presente evaluación.
6. Si por otra parte proyectamos que estas UNICAS que perduran en el tiempo tienen un capital proporcional equivalente al promedio de las UNICAS en Incahuasi a Diciembre del 2015 esto significaría que las 54 UNICAS a Diciembre del 2015 tendrían aproximadamente US$ 177.867. Manteniendo la tasa de crecimiento del capital ocurrido entre mayo y noviembre del 2015 que fue de un 24%, esto significaría que a diciembre del año 2017 tendrían aproximadamente un capital social del orden de US$ 420.516. Por lo tanto, con una inversión total en la creación de 97 UNICAS de US$ 558.720 se lograría que 79 UNICAS sigan funcionando en forma óptima generando un capital social sólido a 60 meses de haberse iniciado el proceso de implementación de las UNICAS de aproximadamente US$ 420.516. El rendimiento sería de 75 centavos de dólar por cada dólar invertido.
7. La tasa de crecimiento del capital es probable que disminuya a menos que se desarrollen emprendimientos o mejore la productividad de sus emprendimientos sin embargo es probable que permanezcan en una gran proporción las UNICAS posterior a estos 60 meses dado que los beneficios y la práctica de 5 años ha generado seguramente un cambio de hábitos en forma casi permanente. Por lo tanto a juicio de la presente evaluación la sostenibilidad de los beneficios tanto en educación como de inclusión financiera son sostenibles en un importante porcentaje y con efectos reales en las comunidades donde se han promovido la formación de las UNICAS: Se califica por tanto como de **Sostenibilidad Probable** (L)[[40]](#footnote-40).
8. Programa de Desarrollo Empresarial.
9. La sostenibilidad de estos programas es muy precaria a menos que se sigan subsidiando permanentemente por COFIDE. Es cierto que han logrado apalancar recursos de diversas instituciones pero no se han asentado en ninguna y la demanda no es capaz de financiar totalmente estos servicios, en especial en localidades apartadas y con emprendimientos precarios.
10. Ta como fue planteado anteriormente se estima que es necesario estudiar el valor agregado que puede aportar COFIDE a este tipo de servicios que son tradicionales y que pueden ser operados por otras instituciones que tengan recursos y una vocación de prestación de servicios directo a este tipo de beneficiarios. En este sentido, la calificación de la presente evaluación es que este tipo de servicios tiene una **Sostenibilidad Improbable (UL)** a menos que se diseñe una estrategia real de “egreso” o transferencia hacia otras instituciones.

# CONCLUSIONES

1. El proyecto pasados 11 años desde sus inicios cuenta con información y experiencia suficiente como para reflexionar sobre lo realizado y replantearse lo que pretende hacia el futuro.
2. El proyecto se basaba en dos grandes componentes de operación entregando servicios más uno de soporte que es básicamente algunos recursos para el fortalecimiento institucional.
3. El funcionamiento operativo, administrativo y financiero es impecable con todos los controles y las rigurosidades necesarias. La capacidad de gestión del Personal de dirección y el personal operativo es muy buena y no merece ningún reparo y cuestionamiento.
4. El proyecto fue diseñado para dos años y posteriormente se fue extendiendo en el tiempo basado en el gran objetivo de aportar a la superación de la pobreza por medio de la inclusión financiera con un instrumento de tipo financiero (las UNICAS) y una serie de instrumentos simples de servicios no financieros para mejorar el emprendimiento.
5. La característica de ser un proyecto que se fue renovando permitió eventualmente un proceso de aprendizaje y prueba además del apalancamiento de fondos que tal vez no habría sido posible de otra forma en la realidad de Perú hace 11 años en especial con las debilidades institucionales del estado. Esto que permitió su desarrollo en un contexto complejo se fue constituyendo en una gran debilidad arrastrada por el Proyecto que no definió objetivos explícitos e indicadores y metas a mediano plazo que permitieran demostrar su efectividad en una propuesta de cambio más concreta aún.
6. Tal como se señalaba en la última parte del análisis de eficiencia hay dos activos muy importantes que han estado presentes en el proyecto y que son la confianza que existe en los beneficiarios y en las instituciones por los servicios y los proyectos de COFIDE y por otra parte la capacidad de innovar que se puede observar en los dos componentes. Estos dos activos son muy útiles a la hora de poder alcanzar los objetivos que cualquier proyecto se proponga sin embargo no son suficientes, en especial si lo que se quiere es trascender, lograr un impacto relevante a nivel nacional que permita cambiar definitivamente una situación tan compleja como el problema de la inclusión financiera y la mejora de la capacidad empresarial de los pequeños emprendimientos.
7. Es decir, el proyecto al medirse año a año, logró contribuir en forma efectiva y eficiente a los objetivos anuales que se propusieron. En gran parte de los años los presupuestos y las proyecciones eran muy optimistas sin embargo es innegable que el proyecto ha contribuido año a año a los objetivos propuestos lográndose un desarrollo y ampliación de los productos esperados en los dos componentes de servicios. Los resultados obtenidos son muy importantes y demuestran una gran capacidad de gestión por parte de COFIDE y el asesoramiento técnico de PNUD.
8. Un factor crítico que afectó la eficacia es precisamente no trabajar con objetivos y planes de mediano plazo, al menos a cuatro años que tuvieran una visión de impacto más relevante. El desafío importante que tiene COFIDE haciéndose cargo de la continuidad de los efectos y el impacto del proyecto es plantearse estratégicamente a mediano y largo plazo su rol en este ámbito en el concierto de la institucionalidad de Perú. Esto es absolutamente necesario para darle sustentabilidad a los efectos de los servicios de ambos componentes. Esto es más importante, dado que en los fundamentos y en diversas declaraciones del proyecto, se señala que este era un proyecto escalable y que posteriormente se podía transformar o servir para el impulso de una política de estado que ayudara a cerrar brechas y permitiera la incorporación de los sectores rurales a los servicios microfinancieros. Efectivamente se ha estado avanzando en esa dirección al menos en la ampliación, la prueba en distintos territorios y con diferentes características, la realización de mediciones y el comienzo de estudios en profundidad. Sin embargo no hay un objetivo explícito y metas concretas en este sentido en plazos superiores a un año, el proyecto sigue experimentando con una visión cortoplacista y de ir construyendo camino “en la medida de lo posible”. Se requiere definiciones más concretas de propuesta de cambio del proyecto a mediano plazo más aún si los niveles de inversión de los dos últimos años han sido muy importantes en este componente: US$ 1.544.508,71 el año 2014 y US$ 843.600 estimado en el año 2015.
9. La definición de la forma en que se insertan este tipo de proyectos de COFIDE en el concierto y esfuerzos gubernamentales es muy importante para poder tener efectos sinérgicos de estas iniciativas. El bajo perfil mantenido en un principio de las acciones del proyecto fue una fortaleza del proyecto en sus primeros años cuando existía una gran debilidad e incluso celo institucional en las instituciones públicas y privadas que trabajaban estos temas, sin embargo con el paso del tiempo, la presente evaluación lo califica como una debilidad en especial en los últimos 2 años en que se ha estado conformando un esfuerzo gubernamental que parece tener bases sólidas: no es entendible que COFIDE no pertenezca a la Comisión Multisectorial de Inclusión financiera (CMIF) o que por lo menos haya sido mencionado o figure como uno más de los muchos actores en la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera, (ENIF).
10. Si efectivamente interesa trascender y aportar a la Política Pública será necesario incluir actividades en las cuales se relacione con otros actores a nivel más macro y no tan sólo en la prestación puntual de un servicio específico a un beneficiario(a). Lo anterior significa también desarrollar la capacidad de hacer y levantar propuestas, lo que conlleva a su vez realizar mediciones y estudios sobre las actividades que permitan sustentar propuestas desde la lógica de una institución que se destaca por su capacidad de acción, por su gestión, por hacer y concretar cosas.
11. Otro factor crítico que afectó la eficacia del Proyecto ha sido que el Proyecto se ha quedado en la prueba y el desarrollo de la prestación de servicios teniendo como objetivo explícito en los dos componentes el ampliar el volumen de servicios. A juicio de la presente evaluación esto no se condice con la definición de una institución de segundo piso que debe promover el mejoramiento del funcionamiento de los mercados. La prestación de servicios directa se entiende y se justifica plenamente si ella se concibe como un laboratorio de proyectos, metodologías e iniciativas ideas que después se transfieren al mercado o a la institucionalidad pública. Es precisamente la concepción de cómo se aborda mercados poco maduros o precompetitivos lo que no se observa claramente en la institución y menos aún en el proyecto. COFIDE como se ha señalado anteriormente es una institución confiable, respetable y con gran capacidad profesional que tiene presencia y experiencia de trabajo en el ámbito público y privado. Pero no es claro que tenga un diseño y una estrategia de laboratorio de trabajo en el cual se abarca este trabajo en forma integral desde la detección de necesidades, la creación, prueba y la transferencia. Evidentemente existe capacidad de innovación sin embargo no es claro que las iniciativas tengan metas que evalúen la posibilidad de la transferencia y la adopción por el sector privado o público como parte de una estrategia de salida. Es decir en las entrevistas en especial para el Componente 2 la medición de éxito era el aumento de las prestaciones y no la medición de las posibilidades del derrame tecnológico y la adopción por parte de otros actores.
12. En el componente 1 se incorporó el componente de género en la promoción y en las actividades de capacitación y seguimiento de las actividades. En las visitas a terreno los coordinadores y monitores mostraron conocimiento y preocupación por dar un seguimiento y gestión con enfoque de género. En el componente 2 no existe un seguimiento pues de acuerdo a la Gerencia de Desarrollo al trabajarse en forma prioritaria en sectores periurbanos en temas de gestión empresarial no existen brechas sistémicas al respecto.
13. El proyecto con las UNICAS ayudo al empoderamiento de las mujeres y en cierta medida a cerrar brechas de género, lo cual fue verificado en las entrevistas a las participantes. Las miembros asumieron labores de dirección de las UNICAS, también les permitió contar con recursos sobre los cuales tomaron decisiones para el mejoramiento de la calidad de vida y les ayudo con sus microemprendimientos e inclusive se recogieron interesantes relatos sobre como a partir de pertenecer a las UNICAS les había motivado por iniciar su emprendimiento. El programa se ha encargado de llevar un registro de las mujeres participantes y cómo ha evolucionado en cuanto a sus créditos adquiridos, para que lo han usado y también de cómo es la composición de las directivas de las UNICAS en cuanto a género.
14. El Proyecto tiene un monitoreo y seguimiento de todas las actividades realizadas construyéndose una data importante para la gestión del conocimiento. Adicionalmente en el caso de PRIDER se ha desarrollado un esfuerzo sistematizando la experiencia de Incahuasi en el año 2013 y actualmente se está desarrollando una evaluación de impacto de la experiencia en Ayacucho apoyadas financieramente ambos casos por la CAF. La información producida en el caso del componente 2 se podría aprovechar en mejor forma para poder determinar mecanismos de egreso y de traspaso o de abandono definitivo de las experiencias de servicios que se han realizado (Tablas, gestores voluntarios, CDE, Ferias, etc.)
15. El Proyecto se ha vinculado con otras instituciones gubernamentales a nivel local y nacional en forma puntual y salvo el caso del CDE y las ferias se detectó un alto grado de desconocimiento de las labores y de los resultados de las UNICAS. Se estima que esta es una debilidad importante actualmente del proyecto en términos de imagen y de las posibilidades de poder multiplicar los efectos e impacto del Proyecto tanto en cobertura como en profundidad.
16. El Proyecto ha contribuido a fortalecer las capacidades comunitarias especialmente en la acción de las UNICAS que son propiamente tal unas organizaciones comunitarias locales. No ha habido una articulación claramente demostrada con los gobiernos locales sino que se han realizado acciones conjuntas o se han utilizado instalaciones facilitadas por los gobiernos locales para la realización de actividades tanto de las UNICAS como del Programa de Desarrollo Empresarial. Se estima que se podría desarrollar una labor conjunta más estrecha en el caso de acciones futuras que permita generar capacidades en los gobiernos locales para impulsar, promocionar e incluso prestar asistencia técnica en gestión empresarial y en la formación o fortalecimiento de las UNICAS. Una adecuación simplificada de la experiencia de los CDE, de los gestores voluntarios, de la Feria de Negocios, del portal puede ser perfectamente transferida a oficinas de gobiernos locales. En el caso de Incahuasi el gobierno Local manifestó su preocupación por que las UNICAS habían egresado y que no se siguiera el acompañamiento por el Proyecto y señalaron el deseo de que se les explique o transfiera los conocimientos de cómo se administra una UNICA para que los puedan asistirlas en un futuro en caso de necesidad.
17. La articulación con otras instituciones como se señalaba en el cuerpo de la evaluación se en especial en el componente 2 en el trabajo en CDE, en el Portal Conexión y negocio y en las Ferias del Emprendedor en las cuales se han llegado a coordinar con 40 instituciones públicas y empresas privadas. Existe capacidad de articularse y se desarrolla muy bien para la prestación directa de servicios pero se estima que se debiera realizar esfuerzos mayores por mostrar lo realizado, comunicar los logros a otros actores y en especial por vincularse con ellos para realizar traspasos de tecnología.

1. El Componente 1 de las UNICAS, el Programa PRIDER podría contribuir a generarse cambios en la política pública siempre y cuando se realicen esfuerzos y se fijen objetivos en ese sentido. Se ha acumulado experiencia y se está modelando la intervención realizándose mediciones muy importantes que permitirían sentar las bases para una política pública pero es necesario también participar activamente en la articulación que está desarrollándose en el Estado con la ENIF u otros de tal manera de darle la viabilidad política necesaria. Las acciones de el programa de Desarrollo Empresarial se tienen que definir como experiencias transitorias y se debe estudiar la forma de realizar transferencias exitosas de tal manera que efectivamente se transformen en política pública.
2. Como se señaló en reiteradas oportunidades el proyecto ha evolucionado año a año y se ha adaptado al escenario nacional por lo que efectivamente se puede señalar que tiene capacidad de adaptación a los cambios en el día a día. La tarea pendiente es poder transformarse en un programa con metas a mediano plazo y entender un gran indicador de éxito en la gestión de Programas de Desarrollo cuando se realiza la transferencia de tecnología, conocimiento y metodologías a otras instituciones para que las multipliquen y el impacto sea de alto alcance.
3. Los productos y servicios de los dos componentes han contribuido a las metas y objetivos en el área de reducción de la Pobreza del CPAP 2012-2016 puesto que permiten ayudar a reducir la desigualdad y la pobreza. El componente 1 PRIDER tiene su énfasis en las poblaciones rurales definidas como ejes prioritarios de las acciones del Estado. Los dos componentes han desarrollado prácticas y metodologías innovadoras dentro de programas sociales en lugares de altos niveles de pobreza en el sector andino y de la costa en áreas periurbanas de altas carencias. El impacto potencial podría ser mucho más alto en la medida en que se definan los mecanismos de transferencia a otras instituciones tal como se ha mencionado en reiteradas oportunidades en los temas de eficacia y sostenibilidad.
4. El PNUD aporto a lo largo de todo el proyecto marcando énfasis en el monitoreo de las actividades y el control financiero del mismo. Técnicamente se evidencia un aporte al proyecto en la adopción del modelo de las UNICAS, en el énfasis en la medición y la contribución para disminuir las brechas de género, la localización de las acciones en lugares más apartados y rurales especialmente, en la perspectiva de desarrollo local y en la articulación con otros actores. Respecto al diseño el PNUD año a año discutía con la Gerencia de COFIDE las planificaciones sin embargo el mayor aporte a repensar el diseño ha sido el señalar como prioritaria esta evaluación para repensar estratégicamente la continuidad de acciones y medir la contribución del proyecto a los logros esperados.
5. La participación de PNUD contiene el valor agregado del prestigio institucional que fue destacado en las entrevistas en terreno. El sólo hecho de que el PNUD aparezca como parte del proyecto permite que otros actores institucionales le den importancia y estén más proclives a coordinarse. El PNUD al actuar en estos temas desde diferentes perspectivas y con diferentes proyectos en Perú pero también en todo el mundo es una fuente importante de conocimiento, experiencia y contactos para cualquier proyecto. La evaluación en particular para este proyecto es que existió una buena disposición de PNUD para entregar todas las posibilidades al proyecto pero de acuerdo a las entrevistas realizadas esta posibilidad no se aprovechó en todo lo que podría haber sido. La gestión del día a día puede explicar en parte esta situación sin embargo PNUD debe ser más proactivo al respecto mostrando como por ejemplo las acciones de las visitas de monitoreo realizadas en noviembre 2014 y en junio del 2015 en que personal de PNUD y de COFIDE visitaron en terreno a beneficiarios del proyecto habrían marcado una presencia de PNUD y una valoración más alta de los distintos funcionarios de COFIDE sobre el aporte técnico de PNUD.
6. No es perceptible que el proyecto haya contribuido sustancialmente al posicionamiento del PNUD como proveedor de asesoría de políticas y asistencia técnica. Con la influencia realizada en los dos últimos años y la presión por pensar sobre el proyecto se abre la puerta a que COFIDE comprenda mejor las posibilidades que se tienen al contar con el PNUD como socio y por tanto con la función de asesoría técnica y de políticas. También es importante que el PNUD actué más proactivamente en la provisión de Asistencia Técnica especialmente marcando temas estratégicos pero también incorporando metodologías en las cuales cuenta con una gran experiencia en el mundo: Gestión del Conocimiento, Transferencia de metodologías y sistemas a terceros, Metodología de Gestión y planificación de proyectos como la Matriz de Marco Lógico o las Técnicas de Gestión por Resultados en proyectos sociales.
7. Resumiendo, los puntos críticos estratégicos que se extraen de las conclusiones son fundamentalmente:
8. El trabajo continuo de corto plazo con objetivos limitados.
9. Redefinir los factores de éxito del Proyecto
10. Reafirmar el Posicionamiento del PNUD como proveedor de asesoría de políticas y asistencia técnica
11. El proyecto definitivamente se puede resumir en que ha sido altamente satisfactorio[[41]](#footnote-41) en términos de eficiencia, es moderadamente satisfactorio en términos de eficacia puesto que el componente PRIDER es Altamente satisfactorio y el componente Programa de Desarrollo Empresarial Moderadamente Insatisfactorio. Por lo tanto como proyecto en su conjunto se puede señalar la calificación de Satisfactorio (S). La relación entre los socios se puede definir como Moderadamente Satisfactoria puesto que si bien es cierto se han conseguido resultados importantes, las dos instituciones contienen capacidades que al actuar sinérgicamente se podrían haber obtenido resultados muy superiores.
12. En términos de Sostenibilidad el componente 1 PRIDER es calificado de tener una Sostenibilidad Probable (L) que es la máxima calificación al respecto y el Componente Programa de Desarrollo Empresarial tiene la calificación de Sostenibilidad Improbable (UL)

# RECOMENDACIONES

1. PRIDER
2. Definir un objetivo de carácter intermedio a mediano plazo (4 a 6 años) y estructurar un proyecto que se articule en torno a ese objetivo. Este objetivo implica la precisión del proceso de escalamiento y transformación del Modelo PRIDER - UNICAS en la transición a ser asumido como Política Pública. Esto implica también definir cómo se insertará en la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera y la Estrategia Incluir para Crecer del MIDIS y también como se seguirá con el trabajo de Financiamiento por parte de las empresas privadas en el marco de sus Acciones de RSE.
3. Se requiere la elaboración de una estrategia y plan de comunicaciones para difundir los resultados obtenidos por el Modelo PRIDER - UNICAS y la “seducción” a la Institucionalidad pública especialmente sobre las bondades del mismo. Este trabajo de diseño de la estrategia debe ser realizado incluso antes de tener los resultados de impacto que con seguridad serán muy favorables.
4. Programa de Desarrollo Empresarial.
5. Es necesario realizar un análisis de posicionamiento de los servicios entregados por COFIDE bajo este Programa de tal manera de diseñar la mejor forma de contribuir a la sociedad peruana con estos servicios. Es real que este mercado si bien es cierto lleva muchos años de trabajo en Perú, todavía es inmaduro e incluso está en una etapa precompetitiva, pero el aporte de COFIDE puede ser mucho mayor si empaqueta instrumentos y los transfiere a otras instituciones o al sector privado para que este mercado se perfeccione y madure. Esto significa una presión para que los trabajos en este ámbito no sólo sean prestaciones directas sino que también exista un mayor nivel de análisis y reflexión de hacia donde se quiere ir, previendo efectos, manejando escenarios y midiendo los derrames tecnológicos que se pretenden (spillover effects). COFIDE es una institución de relevancia nacional y tiene un peso internacional muy importante, lo que significa que no parece adecuado que tenga un rol a nivel tan micro a menos que aproveche su capacidad y gestión institucional para producir innovaciones o cápsulas innovadoras y asegurar que se viralicen provocando cambios necesarios e importantes en este caso en los temas de inclusión financiera y social. Otra forma de entender esta entrega de servicios es que son parte de la RSE de COFIDE y no hay expectativas mayores que entregar un beneficio limitado a la sociedad.
6. Con los servicios actuales es necesario definir la ”Estrategia de Salida” de la mayor parte de ellos de tal manera que no sean “actividades cometa” (aparecen con cierta fuerza cada cierto tiempo, después desaparecen y al tiempo reaparecen….) y se debe hacer un esfuerzo de reflexión, síntesis y recopilación de lecciones aprendidas sobre lo realizado para que se constituya en un aporte de la institución. Un ejemplo muy claro es el de los Gestores Voluntarios que en su momento puede haber servido para acercar la oferta a la demanda, sin embargo de acuerdo a los entrevistados de COFIDE es muy superficial el servicio.
7. PNUD
8. Es importante que el proceso de posicionamiento de PNUD como proveedor de asesorías de política y de asistencia técnica desarrollado en parte por el Proyecto se consolide con COFIDE mediante un acuerdo de cooperación y de proyectos de plurianuales en donde se pueda aprovechar mejor las capacidades de PNUD. La mirada estratégica, la transferencia de tecnología el apoyo con asistencia técnica a veces requieren no sólo maduración en las instituciones sino que son actividades que se logran visualizar en forma más adecuada con perspectivas y objetivos de mediano plazo o pluri anuales. Se requiere una mayor proactividad de PNUD para asegurar que se realicen y se entienda la necesidad de estos apoyos y asistencias técnicas.

**Relación Puntos Críticos-Recomendaciones y Estrategias propuestas**

|  | **Punto Crítico o Desafíos** | **Recomendaciones** | **Estrategia para abordarlo** |
| --- | --- | --- | --- |
| **1** | **El trabajo continuo de corto plazo con objetivos limitados.** | **Cambio de proyecto anual a programa plurianual (4 o 6 años)** | **PRIDER:**   * Diseñar un Plan Estratégico Plurianual en base a una metodología como el Marco Lógico u otra en que se pueda determinar objetivos, indicadores y metas de corto, mediano y largo plazo. * Definir la inserción y posicionamiento (Comunicación, desarrollo de redes, integración a las políticas) a mediano plazo del Proyecto en la ENIF. * Plantearse objetivos de Transferencia o co-ejecuciones con otras instituciones públicas y privadas.   Fortalecer la segunda parte del trabajo de desarrollo de las ÜNICAS mediante encadenamientos a cadenas de comercialización comprensivas (de baja agresividad que no ejerzan poder de mercado) tales como Redes de comercio justo, Redes de comercialización de productos orgánicos, Encadenamientos en el marco de RSE, Encadenamientos de nicho (Kosher, etc) |
| **Programa de Desarrollo Empresarial:**   * Diseñar un Plan Estratégico Plurianual en base a una metodología como el Marco Lógico u otra en que se pueda determinar objetivos, indicadores y metas de corto, mediano y largo plazo. * Empaquetar servicios para realizar la transferencia a otras instituciones * Definir objetivos de la estrategia de Salida de servicios de la gestión de COFIDE e incorporación a instituciones que aseguren su continuidad y ampliación.   Realizar un diagnóstico de las necesidades y oportunidades de creación de servicios transferibles para definir los espacios que requieren ser trabajados con innovación que pueden producir mayores efectos multiplicadores. |
| **2** | **Redefinir los factores de éxito del Proyecto** | **Cambiar desde la lógica de la producción masiva de servicios al modelamiento y transferencia** | **PRIDER:**   * Seguimiento a la red de UNICAs para determinar sus necesidades de fortalecimiento y posibilidades de transferencia a otros departamentos. * Medir y ampliar la experiencia en sectores de pobreza y extrema pobreza periurbana apuntando a modelar y sistematizar tal como se ha realizado en la sierra de Lambayeque y actualmente de Ayacucho. * Desarrollar una experiencia piloto en la zona de la Selva. * Realizar análisis comparativo de las zonas de aplicación. * Explorar la transferencia de la metodología a gobiernos locales |
| **Programa de Desarrollo Empresarial:**   * Medir cualitativamente los efectos de los servicios para estimar criterios de inversión en las innovaciones y “rentabilidades mínimas exigibles”, “costos tolerables de fracasos”. * Invertir en la sistematización de experiencias para la difusión de la inversión en las innovaciónes. * Establecer las mediciones de la curva de producción de las innovaciones para tener indicadores en las diferentes etapas: Diseño, introducción, maduración y transferencia. * Incorporar en la estrategia la búsqueda de experiencias en otros países para realizar las adecuaciones y transferencia a Perú por parte del programa. |
| **3** | **Reafirmar el Posicionamiento del PNUD como proveedor de asesoría de políticas y asistencia técnica** | **Realizar un nuevo proyecto o marco de colaboración con COFIDE que le permita entregar esta asesoría y asistencia técnica enfrentando los puntos críticos definidos anteriormente.** | * Explicitar en un nuevo marco de colaboración las potencialidades y los compromisos de asesoría de políticas y técnica. * Asesorar un Plan de Transición del modelo actual de trabajo al nuevo modelo que se hace cargo de proyectos de mediano plazo y que pone el énfasis en una estrategia de cambio basada en el modelamiento prueba y traspaso de servicios e instrumentos para el beneficio de la política pública que promueve la superación de la pobreza, el emprendimiento y la inclusión financiera. * Facilitar nuevas transferencias tecnológicas de experiencias exitosas de otros países. * Realizar un proceso de acompañamiento en la reflexión a las autoridades máximas de COFIDE sobre la estrategia para generar los cambios en estos mercados precompetitivos |

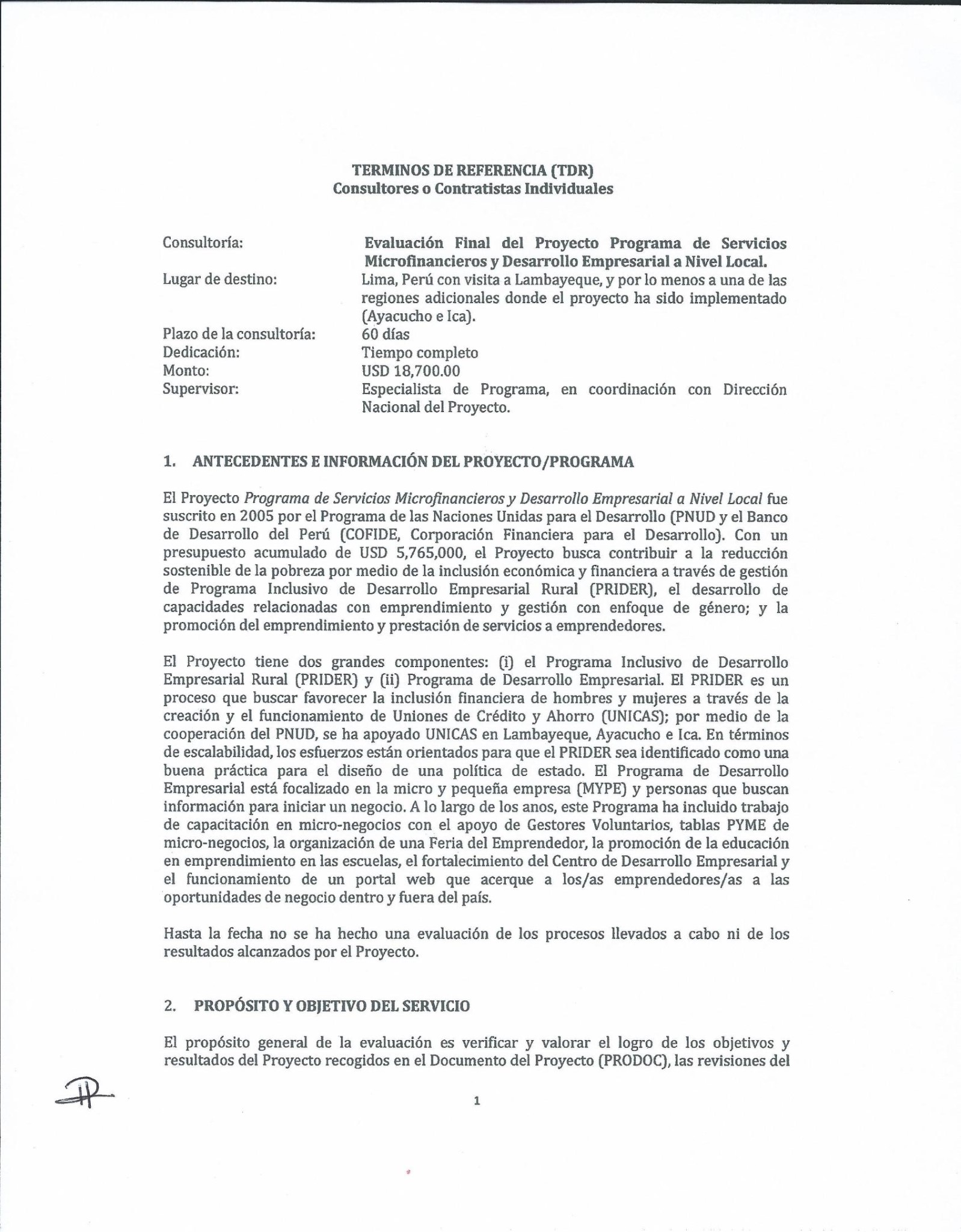
# LECCIONES APRENDIDAS

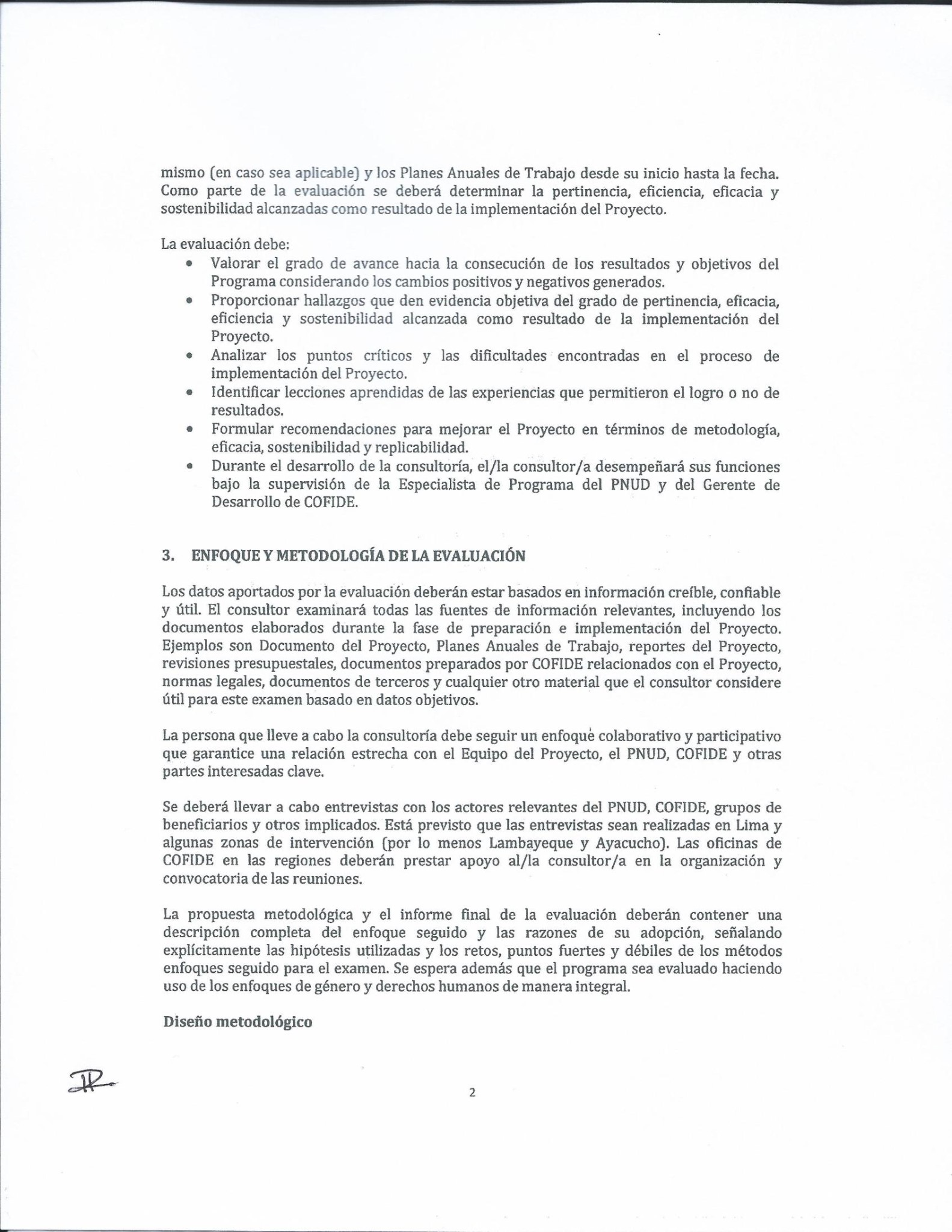
1. **Como proyecto integral**
2. El diseño debe contemplar objetivos, indicadores y metas de mediano plazo, a nivel de propósito en el esquema por ejemplo de la Matriz de Marco Lógico.
3. Se debe incorporar en el diseño, a nivel del componente 3 Fortalecimiento Institucional, una estrategia de comunicaciones y posicionamiento del Proyecto.
4. A nivel de diseño también la necesidad de contemplar el Proyecto con estrategia de cierre del mismo que significa el aseguramiento de la sostenibilidad de los efectos, la transferencia de conocimiento y de metodologías, etc., a otros actores. La continua renovación es un indicador claro de que a lo mejor hay que transformar el proyecto en un programa y se requieren metas y presupuestos plurianuales.
5. Es muy importante considerar que si el proyecto es de corta duración y si se renueva más de dos veces se requiere una evaluación integral o de medio término para dar una perspectiva externa al curso de las acciones más pertinentes a seguir
6. **A nivel de componentes**
7. PRIDER
8. El Equipo de trabajo de campo (coordinador(a) y Monitores) es imprescindible que tenga experiencia en trabajo comunitario y en las zonas andinas además que sean quechua hablantes de la zona de preferencia.
9. El respaldo de una importante institución como es COFIDE es esencial para dar confianza a los beneficiarios y también a los equipos de trabajo de campo.
10. En la periferia de las ciudades pequeñas e intermedias los niveles de pobreza y extrema pobreza asimismo como la exclusión financiera es tan alta como en la sierra o en el agro y las experiencias en Ica muestran que el Modelo PRIDER - UNICAS debe ser también promovido e implementado en comunidades periurbanas por la gran necesidad e impacto que pueden tener.
11. Programa de Desarrollo Empresarial.
12. Es importante antes de ofrecer un nuevo servicio empresarial contar con una estrategia que enmarque el valor agregado de los servicios respecto de las otras ofertas existentes en el mercado.
13. El mercado de los servicios no financieros y de apoyo al emprendimiento ha ido madurando a la par de la maduración e los microempresarios que exigen mayores niveles de calidad en las prestaciones.
14. Es importante definir bien los objetivos que se tienen con el lanzamiento de un nuevo servicio pues la sola entrega del servicio debido a que existe demanda influye en una mirada cortoplacista de los requerimientos de un mercado precompetitivo e inmaduro. Se requiere estudiar mejor las necesidades para invertir en aquellos servicios que sean los más importantes con una visión de más largo plazo. La atención de las urgencias hace que se viva siempre pendiente de las mismas e impide que se aprovechen mejor las inversiones de una Banca de Desarrollo que conceptualmente debe tener su mirada hacia el mediano y largo plazo.

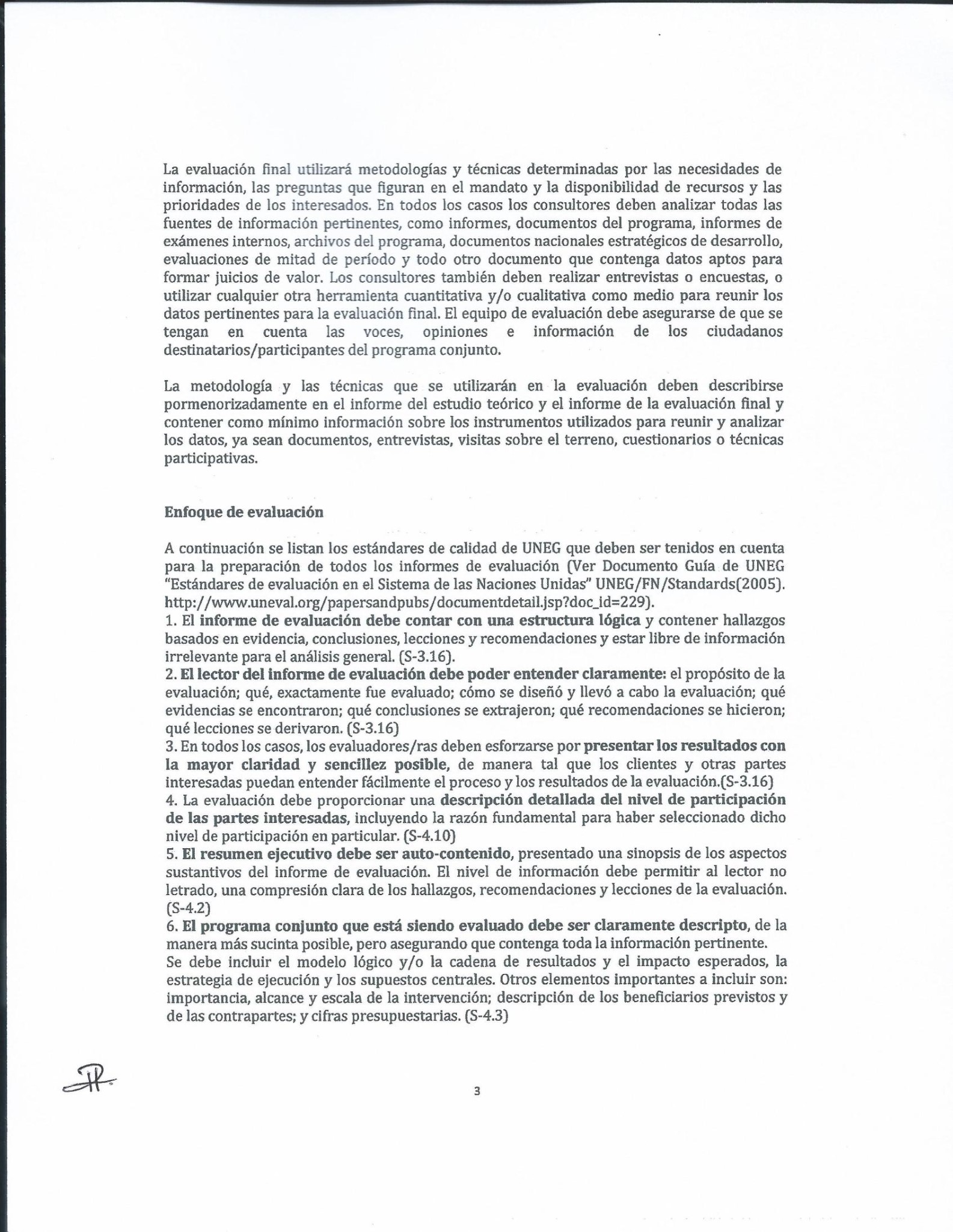
# Anexo 1: Matriz de Criterios de Evaluación

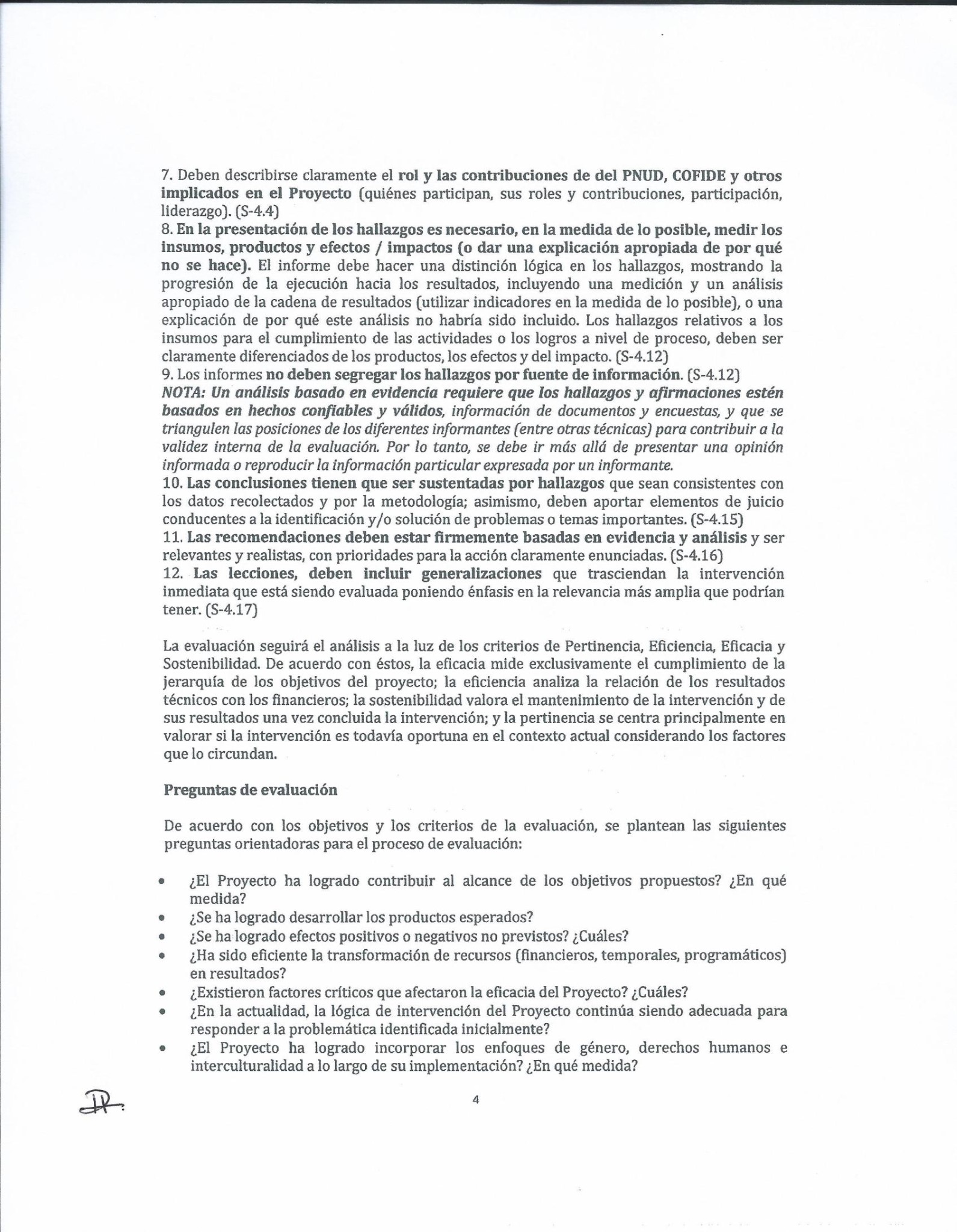
| Criterios de evaluación | Preguntas | Indicadores | Fuentes | Metodología |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Relevancia: ¿En qué grado los objetivos del proyecto corresponden con las necesidades del país, las prioridades globales y las políticas del FMAM y PNUD? | | | | |
| ¿Cuál es el nivel de alineamiento del proyecto a las políticas y prioridades nacionales y a las necesidades del beneficiario principal desde su formulación hasta la fecha? | ¿En qué nivel la formulación y ejecución del proyecto estuvo alineado a las políticas y prioridades nacionales? | * Consistencia del Proyecto con las Políticas y prioridades nacionales del País. | * Documento de proyecto * Documentos sobre Políticas y prioridades nacionales * Interesados e involucrados en el proyecto (UNICAS, Microempresarias y otros) | * Entrevistas dirigidas a actores clave * Análisis documental * Triangulación de la información |
| ¿Cuál es el nivel de alineamiento del proyecto a las prioridades globales y las políticas del FODM y del PNUD? | ¿De qué manera el proyecto corresponde a las prioridades globales y las políticas del FODM y PNUD? | * Prioridades globales y políticas del FODM y PNUD | * Documento de proyecto * Documentos sobre prioridades globales y políticas del FODM y PNUD * Representantes de PNUD | * Entrevistas dirigidas a actores clave * Análisis documental * Triangulación de la información |
| ¿Cuál es el nivel de complementariedad y sinergias entre este proyecto u otros programas o proyectos externos al Sistema? | ¿De qué manera el proyecto logro complementarse y establecer sinergias de otros programas o proyectos externos al Sistema? | * Iniciativas con las que el proyecto logro complementarse y establecer sinergias * Acciones de coordinación y recursos del proyecto implementadas | * Archivo e informes de proyecto * Interesados e involucrados en el proyecto (UNICAS, Microempresarias, técnicos facilitadores y capacitadores entre otros) * Representantes de Gobierno, COFIDE y PNUD | * Entrevistas dirigidas a actores clave * Análisis documental * Triangulación de la información |
| ¿De qué manera la “teoría de cambio” implícita en el PRODOC se plantea con solidez y realismo? | De qué manera la hipótesis implícita en la “Teoría de Cambio” del proyecto plantea con solidez y realismo los supuestos y proyecciones para resolver los problemas de acceso al crédito y mejoramiento capacidad emprendedora, a través de las acciones, recursos y metodologías establecidas en el PRODOC? | * Resultados esperados del proyecto * Problemas identificados en el proyecto | * Documento de proyecto * Interesados e involucrados en el proyecto (UNICAS, Microempresarias, técnicos facilitadores y capacitadores entre otros) * Representantes de Gobierno, COFIDE y PNUD | * Construcción del “modelo lógico” y análisis de la cadena de resultados, en cuanto a la relación causal entre insumos, actividades, productos, resultados (objetivos específicos) e impactos esperados (objetivos de desarrollo) * Análisis del Enfoque y metodología de ejecución del proyecto. * Entrevistas dirigidas a actores claves * Análisis documental * Triangulación de la información |
| ¿Qué nivel de claridad, coherencia interna y realismo presenta el Marco Lógico (ML) del proyecto y su diseño (formulación.) | **Pregunta general**  ¿El ML del proyecto cumple con criterios de realismo, claridad, coherencia interna?  **Preguntas específicas.**  ¿El Proyecto estableció con realismo demostrado la elección de los insumos?  ¿Qué tan validos resultaron ser los indicadores, hipótesis o supuestos y riesgos establecidos en el ML?  ¿Qué tan realista resulto ser la lógica del encadenamiento de los resultados establecida en el ML?  ¿Qué tan relevantes y validos en términos de calidad los indicadores, las metas y los alcances esperados del proyecto?  ¿Hasta dónde se logra satisfacer la existencia de datos base y acceso a la información a través de los medios y fuentes de verificación esperada en el ML? | * Insumos, actividades, productos, resultados (objetivos específicos) e impactos esperados (objetivos de desarrollo) * Metas, indicadores, supuestos y factores de riesgo. * Lógica del encadenamiento de los resultados | * Documento de proyecto * Interesados e involucrados en el proyecto (UNICAS, Microempresarias, técnicos facilitadores y capacitadores entre otros) * Representantes de Gobierno, COFIDE y PNUD | * Análisis del realismo demostrado en la elección de cantidad de los insumos (recursos financieros, humanos y administrativos * Análisis de la validez de los indicadores, hipótesis o supuestos y riesgos; * Análisis de la lógica vertical: análisis de la contribución de las actividades a la consecución de cada uno de los resultados previstos y de éstos respecto al objetivo específico y su relación con el objetivo general. * Análisis de la lógica horizontal: a través de la comprobación de la relevancia y calidad de los indicadores, existencia de datos base y acceso a la información a través de los medios y fuentes de verificación. * Revisión de las metas y los alcances esperados. * Entrevistas dirigidas a actores clave * Análisis documental * Triangulación de la información |
| ¿Cuál fue el nivel de Adaptabilidad del proyecto respecto del diseño del PRODOC? | ¿De qué manera el diseño original del proyecto fue adaptado a las condiciones de un contexto cambiante con de propósito de favorecer logro de los resultados? | * Gestión adaptativa * Marco de resultados * Enfoque * Metodología * Nuevos actores y socios | * Documento de proyecto * Archivo e informes de proyecto * Interesados e involucrados en el proyecto (UNICAS, Microempresarias, técnicos facilitadores y capacitadores entre otros) * Representantes de Gobierno, COFIDE y PNUD | * Entrevistas dirigidas a actores clave * Análisis documental * Triangulación de la información |
| ¿Resultó apropiado el diseño del modelo de coordinación, gestión y financiación del proyecto en términos del fomento del fortalecimiento institucional y la apropiación local? | ¿De qué manera el modelo diseñado de coordinación, gestión y financiación del proyecto y sus componentes estaban orientados a fomentar del fortalecimiento institucional y la apropiación local? | * Coordinación del proyecto * Gestión del proyecto * Financiación del proyecto | * Documento de proyecto * Archivo e informes de proyecto * Interesados e involucrados en el proyecto (UNICAS, Microempresarias, técnicos facilitadores y capacitadores entre otros) * Representantes de Gobierno, COFIDE y PNUD | * Análisis de los esquemas de coordinación, gestión y financiación en términos del fomento del fortalecimiento institucional y la apropiación local. * Entrevistas dirigidas a actores clave * Análisis documental * Triangulación de la información |
| ¿Cuál fue el grado de adecuación de las modalidades de seguimiento y de evaluación recomendadas para el proyecto? | ¿Fue adecuada la modalidad diseñada para el seguimiento y evaluación del proyecto y sus componentes? | * Plan de seguimiento y evaluación del proyecto | * Documentos del proyecto * Cuadros o matrices de seguimiento * Informes de auditoria * Interesados e involucrados en el proyecto (UNICAS, Microempresarias, técnicos facilitadores y capacitadores entre otros) * Informes de seguimiento y evaluación * Representantes de Gobierno, COFIDE y PNUD | * Entrevistas dirigidas a actores clave * Análisis documental * Triangulación de la información |
| ¿Prevé la estrategia de salida del proyecto un escenario realista en función de la institucionalización, apropiación e incremento de los resultados? | ¿Hasta dónde la estrategia de salida o de transferencia desde su integralidad establecida en el diseño original logro prever el contexto institucional del cierre del proyecto con el propósito de prever medidas para la sostenibilidad de los resultados? | * Contexto institucional (político, organizacional, financiero, tecnológico y capacidades) al cierre del proyecto | * Interesados e involucrados en el proyecto (UNICAS, Microempresarias, técnicos facilitadores y capacitadores entre otros) * Representantes de Gobierno, COFIDE y PNUD | * Análisis documental * Análisis de la estrategia de salida o de transferencia desde su integralidad en el diseño original * Entrevistas dirigidas a actores clave * Triangulación de la información |
| * Eficacia: ¿En qué medida el proyecto obtuvo los resultados previstos y si se alcanzaron sus objetivos específicos o se espera alcanzarlos? | | | | |
| ¿En qué medida el alcance de los productos contribuye al logro del objetivo general? | **Pregunta principal.**  ¿En qué medida se lograron los resultados y de qué manera estos contribuyen con el logro de los objetivos del proyecto?  **Pregunta secundarias.**  ¿Los resultados se lograron en tiempo oportuno y en una secuencia lógica?  ¿Con que calidad fueron obtenidos los productos?  ¿En qué medida los productos alcanzados contribuyen a los resultados previstos?  ¿De qué manera los resultados obtenidos son limitados como efecto causado por el diseño del proyecto?  ¿Cuál es la probabilidad de alcanzar los objetivos específicos?  ¿En qué medida la metodología de trabajo permitió o entorpeció alcanzar los objetivos esperados para cada componente? | * Resultados logrados, esperados o imprevistos. * Temporalidad y secuencia lógica de los productos * calidad de los productos * Expectativas de los usuarios sobre una mayor aceptación y difusión de los resultados | * Documentos del proyecto (Marco Lógico) * Archivo e informes de proyecto * Interesados e involucrados en el proyecto (UNICAS y Microempresarias) * Representantes de Gobierno, COFIDE y PNUD | * Descripción y análisis de los resultados logrados - en cuanto a su cantidad, calidad y oportunidad-, esperados e imprevistos, su solidez y expectativas de mayor aceptación * Análisis de contrastación los resultados obtenidos con relación a las metas e indicadores del Marco Lógico. * Análisis de contrastación los resultados obtenidos en relación a las limitaciones del diseño * Análisis de contrastación los resultados en relación probabilidad de alcanzar los objetivos específicos * Entrevistas dirigidas a actores clave * Análisis documental * Visitas de campo a los proyectos * Triangulación de la información |
| ¿Son relevantes para la institucionalidad los productos por el proyecto? | ¿Cuáles productos / servicios han sobresalido en términos de relevancia para la institucionalidad?  ¿Qué características destacaría como relevantes: beneficio obtenido, los costos, la calidad, la imagen u otro?  ¿Qué destacaría como algún logro positivo que no estaba previsto en el Proyecto?  ¿Qué logros destacaría como para replicarse en forma masiva, como política pública?  ¿Qué se requiere estudiar más profundamente o superar para que se pudiera generar una política pública? | * Importancia de los productos/servicios para los objetivos del Proyecto * Resultados esperados o imprevistos | * Archivo e informes de proyecto * Interesados e involucrados en el proyecto * Representantes de Gobierno, COFIDE y PNUD | * Entrevistas dirigidas a actores clave * Análisis documental * Visitas de campo a los proyectos * Triangulación de la información |
| ¿Cuál fue la contribución de la asistencia técnica? | ¿Permitió la asistencia técnica brindada por el proyecto el logro la mejora de las capacidades locales y de soluciones adecuadas?  ¿Se logró un enfoque de género en las actividades realizadas?  ¿De qué forma se expresó el enfoque de género en el diseño, metodología y actividades? | * Mejora de las capacidades locales para definir y producir resultados * Logro de soluciones adecuadas | * Archivo e informes de proyecto * Interesados e involucrados en el proyecto | * Entrevistas dirigidas a actores clave * Análisis documental * Visitas de campo a los proyectos * Triangulación de la información |
| ¿En qué nivel tuvieron acceso los grupos meta a los resultados/servicios del proyecto? | ¿Existen algunos factores que impidieron el acceso de los grupos meta a los resultados/servicios?  ¿Todos los grupos meta tuvieron acceso a los resultados/servicios del proyecto?  ¿Cuáles no y porqué? | * Grupos con distinción de Género que acceden a los resultados/servicios * Factores limitantes acceso de los grupos meta a los resultados/servicios | * Archivo e informes de proyecto * Interesados e involucrados en el proyecto | * Entrevistas dirigidas a actores clave * Análisis documental * Visitas de campo a los proyectos * Triangulación de la información |
| ¿Qué nivel de difusión y replicación de los resultados y productos presentó el proyecto? | ¿Qué nivel de difusión y replicación de los resultados y productos ha sido logrado? | * Publicidad y difusión de los resultados * Uso y replicación de los resultados | * Archivo e informes de proyecto * Interesados e involucrados en el proyecto | * Entrevistas dirigidas a actores clave * Análisis documental * Visitas de campo a los proyectos * Triangulación de la información |
| * Eficiencia. En qué medida las distintas actividades han transformado los recursos disponibles en los productos en términos de cantidad, calidad y puntualidad? De qué manera fue ejecutado el proyecto, incluyendo la eficiencia general y el uso y gestión de los recursos disponibles? | | | | |
| ¿Cuál fue la contribución del modelo de Gestión del proyecto implementado en la eficiencia de los resultados? | ¿De qué manera la gestión del proyecto contribuyó a la eficiencia del logro de los resultados? | * Calidad, realismo y focalización de los planes de trabajo * Seguimiento y circuito de retroalimentación la mejora de la gestión y las operaciones * Medidas correctivas para mejorar el nivel de ejecución * Calidad de la gestión cotidiana (planificación y la ejecución de las tareas operativas * Gestión de los recursos financieros * Disposición/provisión de los insumos al tiempo y al costo planificado * Uso eficiente de los instrumentos de planificación para la gestión del proyecto * Calidad de la gestión de la información y de la redacción de informes | * Archivo e informes de proyecto * Interesados e involucrados en el proyecto | * Análisis de la gestión por resultados del proyecto * Análisis de la ejecución, causas y consecuencias de los retrasos y cualquier medida correctiva tomada * Entrevistas dirigidas a actores clave * Análisis documental * Visitas de campo a los proyectos * Triangulación de la información |
| ¿De qué manera la organización institucional contribuyó a la ejecución eficiente y el logro de los resultados? | ¿De qué manera la organización institucional contribuyó al logro de los resultados?  ¿Permitieron las estructuras interinstitucionales relacionadas con el proyecto una ejecución eficiente del proyecto? | * Apoyo administrativo y técnico de la sede, oficinas regional, y del COFIDE * Procesos internos de revisión, coordinación y órganos directivos * Aportes de recursos y apoyo de PNUD y otros. | * Archivo e informes de proyecto * Representantes locales de COFIDE * Dirección de COFIDE * Representantes de PNUD y otros | * Análisis de los efectos de la organización institucional del COFIDE estructuras interinstitucionales del proyecto, para el logro de los resultados y la eficiencia de los resultados * Entrevistas dirigidas a actores clave * Visitas de campo a los proyectos * Análisis documental * Triangulación de la información |
| ¿Cuál fue la contribución e implicación de los socios durante implementación y ejecución del proyecto? | ¿Cuál fue la capacidad de los socios para contribuir con la gestión del proyecto? | * Capacidad y eficacia de todos los socios de realizar sus contribuciones financieras y/o de recursos humanos * Nivel de implicación en proyecto y de comunicación entre la Unidad de gestión del Proyecto (UG); el COFIDE y PNUD a nivel de país. * Nivel de coherencia, complementariedad y coordinación entre los donantes y su posible impacto indirecto sobre el proyecto | * Archivo e informes de proyecto * Interesados e involucrados en el proyecto * Representantes de COFIDE, PNUD y otros. | * Análisis de la Contribución e implicación de los socios * Entrevistas dirigidas a actores clave * Visitas de campo a los proyectos * Análisis documental * Triangulación de la información |
| * Resultados (Impacto): ¿De qué manera el proyecto contribuyo al logro de sus objetivos y sus Productos. | | | | |
| ¿Cuál fue el impacto global del proyecto (contribución al objetivo general del programa)? | ¿En qué medida el proyecto contribuyó a:   * Desarrollar e impulsar mecanismos innovadores de microfinanzas a nivel rural * Realizar labores de articulación entre los productores, las instituciones financieras, el mercado y COFIDE * Identificar oportunidades de negocio para la aplicación de productos financieros estandarizados y el financiamiento de cadenas productivas en las zonas de aplicación del proyecto * Al diseño e implementación del CGVD como equipo de asistencia técnica y de capacitación. * Fortalecimiento institucional del COFIDE * Desarrollar capacidades de emprendimiento y gestión con enfoque de género * Promover el emprendimiento y prestar servicios a emprendedores con enfoque de género | * Creación y desarrollo de las UNICAS * Sistematización de la experiencia que permita su escalabilidad * Comprensión del modelo del PRIDER como buena práctica en los funcionarios públicos relevantes. * Sostenibilidad financiera de las UNICAs * Innovadoras mejoras y aprendizajes del modelo. * Modelos exitosos de gestión de las UNICAs * Relación Resultados y los objetivos estratégicos del Proyecto * Relación Productos y Objetivos estratégicos del Proyecto. * Conformación del CGVD (base de datos, acciones relevancia en función de población y de demandas. * Relaciones interinstitucionales del COFIDE. * Publicaciones relevantes al desarrollo del Programa por COFIDE * Consultorías específicas del COFIDE (Legitimización técnica, social) a partir del Proyecto * Estructura técnica de COFIDE actual para hacerse cargo de promover microfinanzas rurales y crear productos para el sector. | * Archivo e informes de proyecto * Interesados e involucrados en el proyecto * Representantes de Gobierno y PNUD | * Entrevistas dirigidas a actores clave * Análisis documental * Triangulación de la información |
| ¿Cuál fue la contribución global del proyecto a los marcos de programación del PNUD país? | ¿En qué medida el proyecto contribuyó a fortalecer el logro de los resultados y los objetivos estratégicos de PNUD?  ¿En qué medida el proyecto contribuyó a fortalecer la ejecución de las funciones básicas de PNUD? | * Resultados y los objetivos estratégicos de PNUD * Ejecución de las funciones básicas de PNUD | * Archivo e informes de proyecto * Interesados e involucrados en el proyecto * Representantes de PNUD | * Entrevistas dirigidas a actores clave * Análisis documental * Triangulación de la información |
| ¿De qué manera el proyecto contribuyó al desarrollo del mercado en zonas rurales? | ¿De qué manera los resultados del proyecto contribuyen a que las familias transiten de una economía de subsistencia hacia el desarrollo empresarial? | * Contribución a generación de capacidades empresariales, mejoras de la productividad de las familias e inserción al mercado | * Archivo e informes de proyecto * Interesados e involucrados en el proyecto | * Entrevistas dirigidas a actores clave en terreno * Análisis documental * Triangulación de la información |
| * Sostenibilidad. ¿Cuál es la viabilidad para que los resultados positivos del proyecto y el flujo de beneficios obtenidos sean mantenidos e incrementados una vez que el proyecto haya concluido? | | | | |
| ¿Cuál es la viabilidad financiera de los resultados del proyecto? | ¿Se dispone de recursos para dar seguimiento y operación a las acciones pendientes del proyecto? | * Disponibilidad de recursos financieros * Estrategia de salida económico-financiera | * Archivo e informes de proyecto * Interesados e involucrados en el proyecto | * Entrevistas dirigidas a actores clave * Análisis documental * Triangulación de la información |
| ¿Qué nivel de apropiación del de los resultados del proyecto? | ¿Cuál es nivel de apropiación en los diferentes niveles de la estructura de COFIDE de los resultados y beneficios del proyecto?  ¿Existe apropiación por otro organismo público o privado de algunos de los productos realizados o relacionados con el proyecto en toda su implementación o en alguna etapa del mismo? | * Conocimiento de los funcionarios y dirección de COFIDE de los resultados del proyecto * Perspectiva de los miembros de COFIDE para institucionalización de los resultados del proyecto mediante su incorporación en los procesos estratégicos del COFIDE * Expectativas de respuesta institucional para la difusión más allá de los beneficiarios o el proyecto | * Archivo e informes de proyecto * Interesados e involucrados en el proyecto | * Entrevistas dirigidas a actores clave * Análisis documental * Triangulación de la información |
| ¿Con que capacidades institucionales se cuentan para mantener el flujo de los beneficios una vez finalizado el proyecto? | ¿De qué manera la capacidad institucional del COFIDE permite mantener el flujo de los beneficios una vez finalizado el proyecto?  ¿Hay alguna otra institución o iniciativa local o nacional que esté dispuesta e interesada en continuar aportando a los impactos y efectos del proyecto?  ¿Es posible cuantificar esos aportes en alguna forma: económicos, metodológicos, institucionales, etc.? | * Apoyo (estratégico y presupuestario * Apoyo de las instituciones homólogas * Grado de integración del proyecto en la estructura institucional * Disponibilidad de personal adecuado y debidamente formado para que asuman los aspectos técnicos, financieros y de gestión del proyecto * Disponibilidad de un equipamiento suficiente | * Archivo e informes de proyecto * Interesados e involucrados en el proyecto | * Entrevistas dirigidas a actores clave * Análisis documental * Triangulación de la información |
| ¿Los resultados se adaptan al contexto institucional y generan capacidades en el personal de COFIDE? | ¿De qué manera la tecnología, los conocimientos, los procesos o los servicios introducidos o prestados se adaptan al contexto institucional y se han generado capacidades de adaptación en el personal del COFIDE? | * Compatibilidad con las necesidades, la cultura, las tradiciones, las competencias y los conocimientos existentes en el COFIDE. * Capacidad de los beneficiarios de adaptarse a las tecnologías adquiridas y de mantenerlas sin otra asistencia. | * Archivo e informes de proyecto * Interesados e involucrados en el proyecto | * Entrevistas dirigidas a actores clave * Análisis documental * Triangulación de la información |

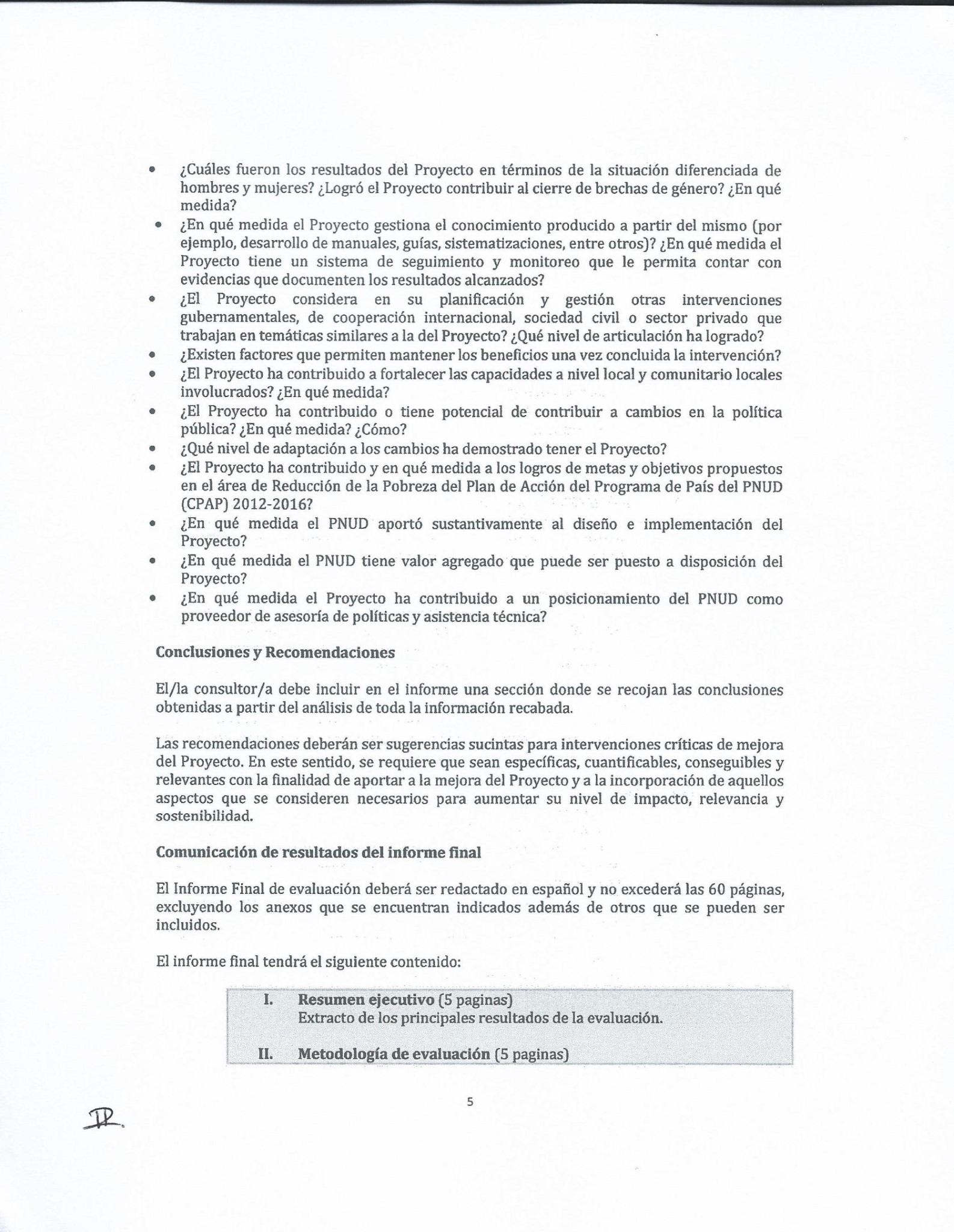
# Anexo 2: Términos de Referencia de la Evaluación

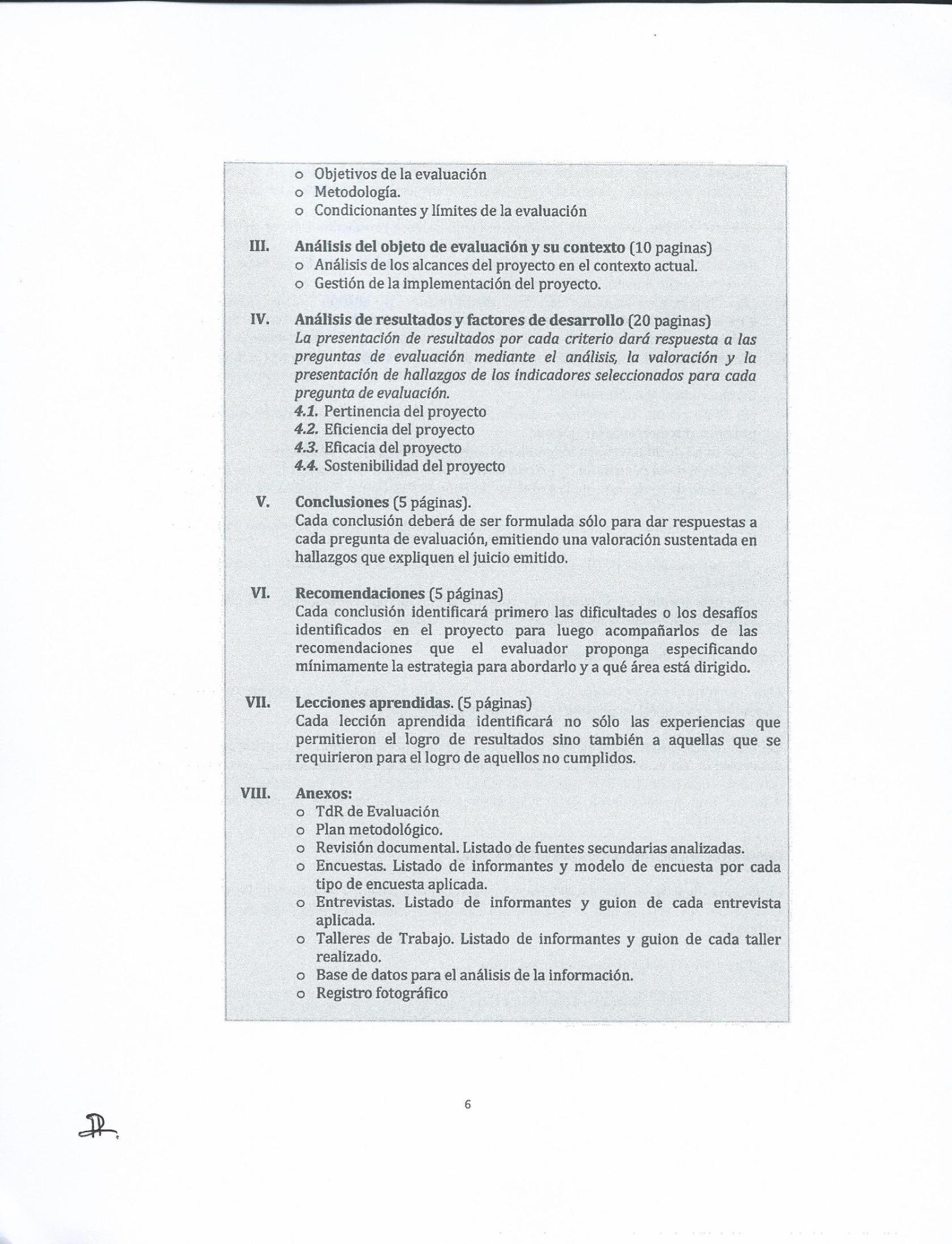


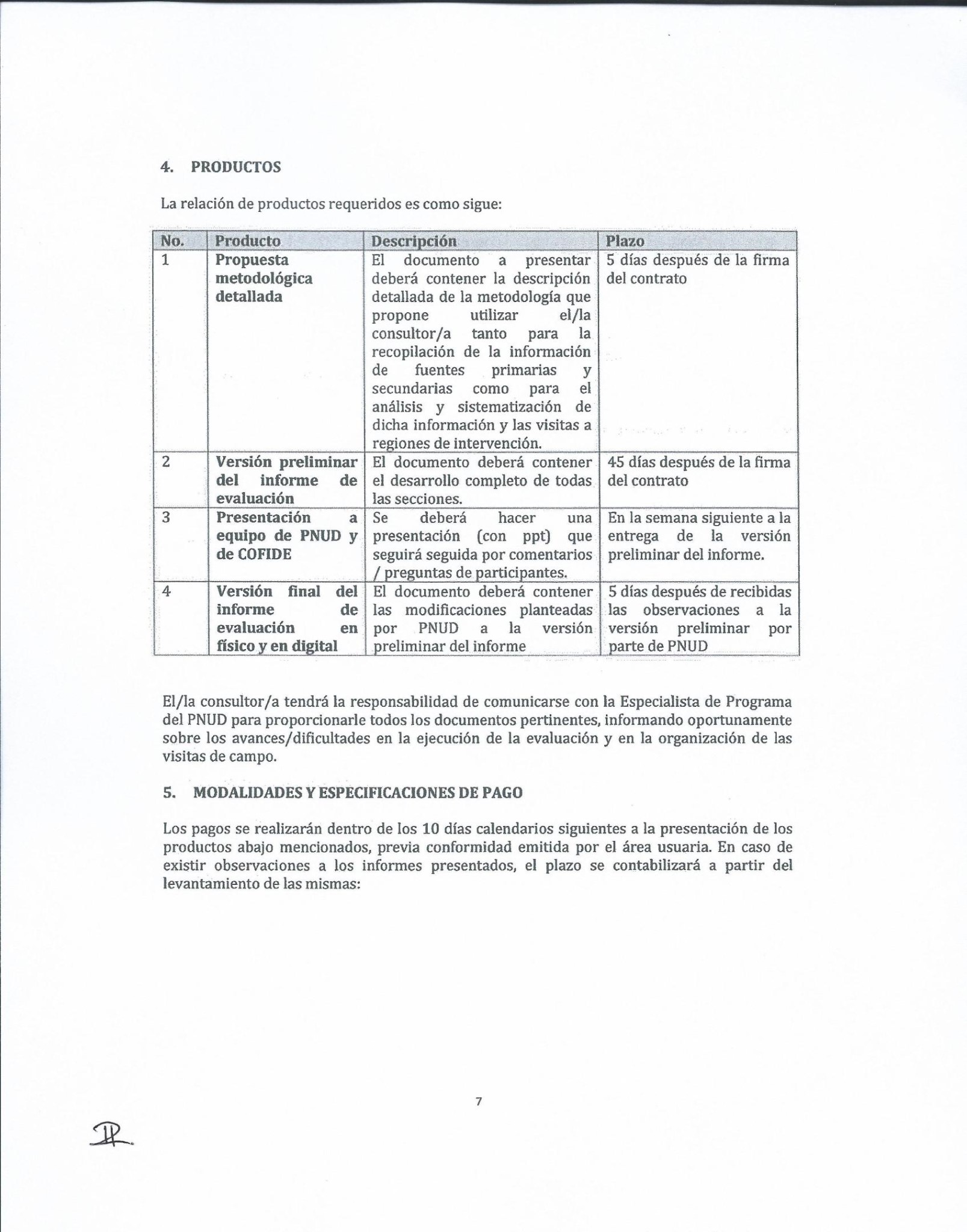


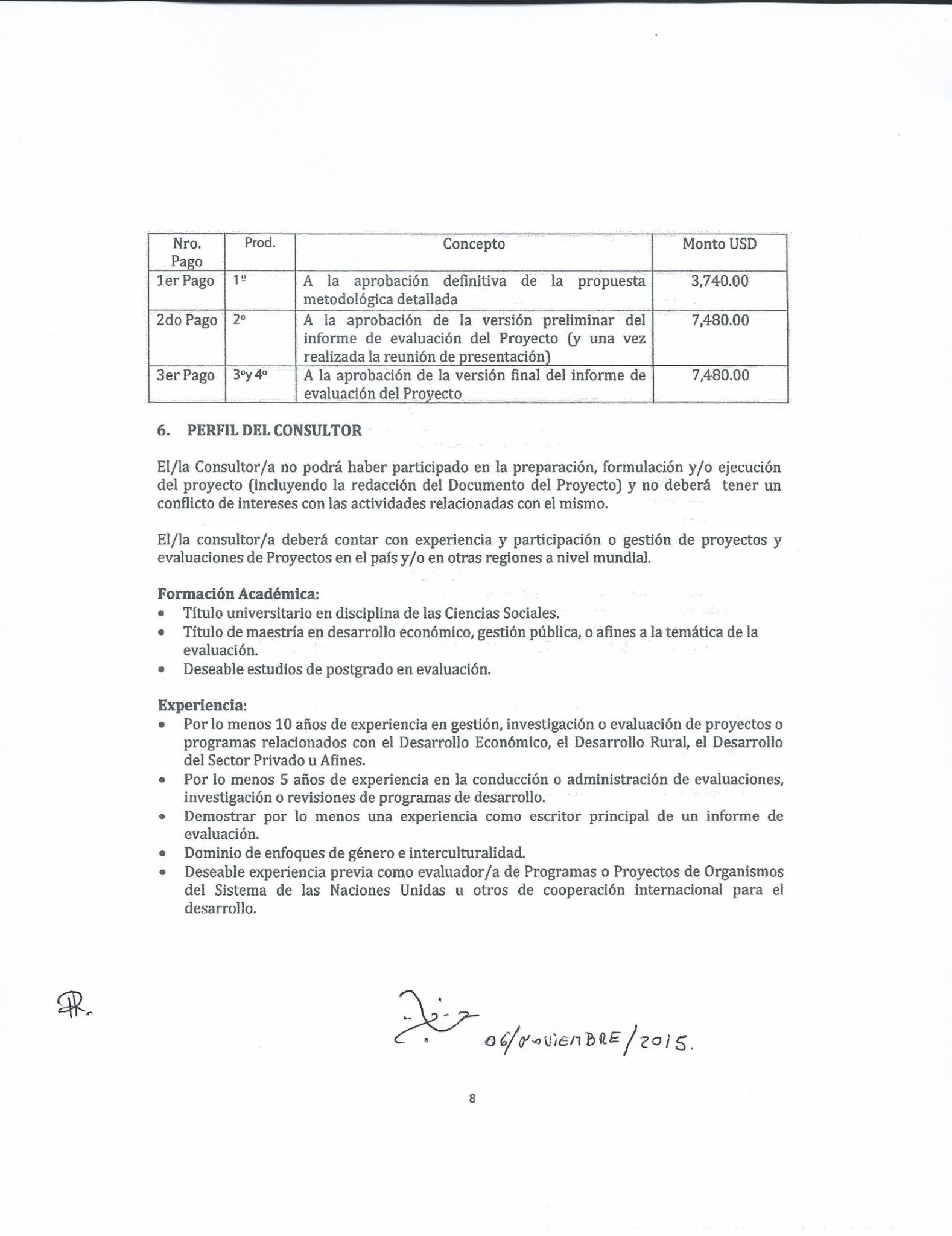












# Anexo 3: Revisión documental. Listado de Fuentes secundarias analizadas

1. CAF – COFIDE 2013 Sistematización de la experiencia del PRIDER en Lambayeque, Perú
2. CEPAL 2014 Panorama Social de América Latina
3. CMIF 2015 Estrategia Nacional de Inclusión Financiera.
4. CMIF-MEF 2015 Brochure Estrategia Nacional de Inclusión Financiera.
5. COFIDE 2005 Convenio COFIDE – PNUD Proyecto de Desarrollo Inclusivo
6. COFIDE 2005 Memoria Anual COFIDE
7. COFIDE 2005 PRODOC. Documento de Proyecto.
8. COFIDE 2005 Reporte Financiero 2005 (CDR)
9. COFIDE 2006 Memoria Anual COFIDE
10. COFIDE 2006 Primera Adenda Convenio COFIDE-PNUD
11. COFIDE 2006 Reporte Financiero 2006 (CDR)
12. COFIDE 2007 Memoria Anual COFIDE
13. COFIDE 2007 Reporte Financiero 2007 (CDR)
14. COFIDE 2008 Memoria Anual COFIDE
15. COFIDE 2008 Reporte Financiero 2008 (CDR)
16. COFIDE 2008 Segunda Adenda Convenio COFIDE-PNUD
17. COFIDE 2009 Memoria Anual COFIDE
18. COFIDE 2009 Reporte Financiero 2009 (CDR)
19. COFIDE 2010 Memoria Anual COFIDE
20. COFIDE 2010 Reporte Financiero 2010 (CDR)
21. COFIDE 2010 Tercera Adenda Convenio COFIDE-PNUD
22. COFIDE 2011 Cuarta Adenda Convenio COFIDE-PNUD
23. COFIDE 2011 Memoria Anual COFIDE
24. COFIDE 2011 Reporte Financiero 2011 (CDR)
25. COFIDE 2012 Memoria Anual COFIDE
26. COFIDE 2012 Quinta Adenda Convenio COFIDE-PNUD
27. COFIDE 2012 Reporte Financiero 2012 (CDR)
28. COFIDE 2013 Manual de Procesos de COFIDE
29. COFIDE 2013 Memoria Anual COFIDE
30. COFIDE 2013 Plan Anual de Trabajo 2013.
31. COFIDE 2013 PRIDER AYACUCHO Estadísticas, Programaciones, Registros e Informes
32. COFIDE 2013 Reporte Financiero 2013 (CDR)
33. COFIDE 2014 Libro Mayor Proyecto Desarrollo Económico Inclusivo.
34. COFIDE 2014 Memoria Anual COFIDE
35. COFIDE 2014 Plan Anual de Trabajo 2014.
36. COFIDE 2014 PRIDER AYACUCHO Estadísticas, Programaciones, Registros e Informes
37. COFIDE 2014 PRIDER ICA Estadísticas, Programaciones, Registros e Informes
38. COFIDE 2014 PRIDER INCAHUASI Estadísticas, Programaciones, Registros e Informes.
39. COFIDE 2014 Reporte 1er Semestre 2014.
40. COFIDE 2014 Reporte 1er Trimestre 2104.
41. COFIDE 2014 Reporte 3er Trimestre 2014.
42. COFIDE 2014 Reporte Anual.
43. COFIDE 2014 Reporte Financiero 2014 (CDR)
44. COFIDE 2014 Visita de Monitoreo Noviembre 2014
45. COFIDE 2015 Boletín Coyuntura Económica, Noviembre 2015.
46. COFIDE 2015 Información PRIDER Lambayeque Abril 2015.
47. COFIDE 2015 Informe de graduación UNICAS Lambayeque. Julio 2015.
48. COFIDE 2015 Plan Anual de trabajo 2015.
49. COFIDE 2015 Presentación de Metodología Estudio Medición Impacto PRIDER.
50. COFIDE 2015 PRIDER AYACUCHO Estadísticas, Programaciones, Registros e Informes
51. COFIDE 2015 PRIDER ICA Estadísticas, Programaciones, Registros e Informes
52. COFIDE 2015 PRIDER INCAHUASI Datos del equipo de trabajo
53. COFIDE 2015 PRIDER INCAHUASI Estadísticas, Programaciones, Registros e Informes.
54. COFIDE 2015 PRIDER INCAHUASI Informe Sostenibilidad UNICAS Graduadas en Junio 2015. Diciembre 2015.
55. COFIDE 2015 PRIDER INCAHUASI Rendiciones 2012 – 2015
56. COFIDE 2015 Visita de Monitoreo Junio 2015
57. COFIDE 2016 Información sistematizada de UNICAS a Diciembre 2015.
58. COFIDE 2016 Presentación en Power Point de Programa PRIDER
59. COFIDE 2016 Presupuesto PRIDER UNICAS Odebrecht Gaseoducto
60. COFIDE 2016 Presupuesto UNICAS Cajamarca
61. COPEME 2015 Reporte Financiero de Instituciones de Microfinanzas.
62. FOMIN/BID 2015 Agencias Compartidas Banco de la Nación Perú. Estudio con FINRURAL y COPEME. Estudio de Caso sobre Innovaciones en Microfinanzas Rurales
63. INEI 2014 Perú: Brechas de Género, 2011-2013
64. MEF 2015 Presentación Estrategia Nacional de Inclusión Financiera.
65. MIDIS 2015 Díptico 1 Capacitación Sistema Financiero
66. MIDIS 2015 Díptico 2 Capacitación Sistema Financiero
67. MIDIS 2015 Estrategia Nacional de Desarrollo e Inclusión Social
68. MIDIS 2015 Resolución Ministerial Febrero 2015 Lineamientos Inclusión Financiera
69. Ministerio de la Producción 2014 Plan Nacional de Diversificación Productiva
70. PNUD 2012 Estrategia de Igualdad de Género PNUD PERÚ
71. PNUD 2012 Plan de Acción del programa País 2012-2016 (CPAP)
72. SBS 2015 Perú: Indicadores de Inclusión Financiera de los Sistemas Financiero, de Seguros y de Pensiones. Junio 2015.

# Anexo 4: Entrevistas y Guía de las entrevistas

**Misión de Campo I: 09 al 22 de Diciembre 2015**

|  | **Día** | **Departamento/Distrito** | **Lugar / Institución** | **Entrevistados** | **Guía y temas principales tratados en la entrevista** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 09-12-2015 | LIMA | PNUD | * María Eugenia Mujica   Especialista de Programa PNUD | * Coordinación de la Misión. * Estado de las artes del Proyecto * Programación de Misión Diciembre |
| 2 | 09-12-2015 | LIMA | COFIDE | * Manuel Layseca Ortigas   Subgerente de Programas Inclusivos. Gerencia de Desarrollo COFIDE | * Revisión general del Estado de las artes del Proyecto * Programación de Misión Diciembre. * Gestión del programa, lecciones aprendidas. Datos generales. |
| 3 | 09-12-2015 | LIMA | COFIDE | * Gina Medrano Chang   Subgerente de Promoción Empresarial. Gerencia de Desarrollo  COFIDE | * Historia, características, enfoque y logros del componente Desarrollo Empresarial. * Discusión sobre el objetivo de los productos y la diferenciación con otras iniciativas de otras instituciones. * Estadísticas y enfoque del componente |
| 4 | 09-12-2015 | LIMA | COFIDE | * Gisella Rodriguez   Ejecutiva de la Gerencia de Desarrollo. COFIDE | * Descripción y detalles de operación y logros del Centro de Desarrollo Empresarial, consultorio MYPE, metodologías de programas de capacitación. * Planificación para el año 2016. |
| 5 | 09-12-2015 | LIMA | COFIDE | * Paola Albornoz Hug   Analista de la Gerencia de Desarrollo. COFIDE | * Productos: Tabla MyPE, Gestores Voluntarios, clínica de Negocios, Conteiners, otras vías de llegada a beneficiarios(as). * Metodologías de capacitación empleadas, materiales y técnicas. |
| 6 | 10-12-2015 | Lambayeque | Gobierno Regional Lambayeque | * Juan Francisco Cardoso Romero (Vicegobernador) * Ing. Miguel Peralta Suarez | * Grado de Conocimiento del Programa PRIDER por el GR * Iniciativas y estrategia de Inclusión financiera del GR. |
| 7 | 10-12-2015 | Lambayeque | Gobierno Regional Lambayeque | * Ing. Jenny Patricia Ocampo Escalante (Gerente Regional de Desarrollo Productivo) | * Programas Regionales de Desarrollo Productivo * Conocimiento del Programa PRIDER |
| 8 | 10-12-2015 | Lambayeque | PRIDER Chiclayo | UNICA San José Patriarca, Mochumi   * José Manuel Yampufe Barba * Marcos Guevara | * Historia, características, resultados, problemas y grado de satisfacción con la UNICA y asistencia de PRIDER |
| 9 | 10-12-2015 | Lambayeque | PRIDER Chiclayo | Directiva Cooperativa UNICAS   * Iris Chisrey (Presidenta) * Ricardo Sandoval (Secretario) | * Conformación de la Red de UNICAS de Lambayeque, historia, planes a futuro, fortalezas y debilidades, necesidades y el aporte de la red a las UNICAS miembros. |
| 10 | 10-12-2015 | Lambayeque | PRIDER Chiclayo | * Pedro Pita Ocampo   Analista de la. Gerencia de Desarrollo  COFIDE | * Visión del trabajo en Lambayeque del Proyecto. Organización, resultados, perspectivas y evaluación de lo realizado a la fecha. * Temas específicos como el tema de emprendimiento, la estrategia de salida, aportes de PNUD y relaciones con otras instituciones en el distrito. |
| 11 | 10-12-2015 | Lambayeque | PRIDER Chiclayo | * Luis Puelles Lozada (Ex coordinador PRIDER Incahuasi) * Orlando Veliz Gonzales (Actual coordinador PRIDER Incahuasi) | * Historia, gestión, procesos, administración, equipos, enfoque, problemas, oportunidades. * Características de Las UNICAS de Incahuasi, estadísticas, relación con otras instituciones locales, etc. |
| 12 | 11-12-2015 | Lambayeque | Incahuasi | * Luis Puelles Lozada (Ex coordinador PRIDER Incahuasi) * Orlando Veliz Gonzales (Actual coordinador PRIDER Incahuasi) | * Reflexiones sobre el proceso de acompañamiento y maduración de las UNICAS, * Gestión del equipo de trabajo y forma de introducir el Modelo. * Lecciones aprendidas. |
| 13 | 11-12-2015 | Lambayeque | Incahuasi | * Cesar Martans Manayay Lucero (Alcalde Incahuasi) * Walter Managuei (Teniente Alcalde) | * Visión de la Alcaldía sobre la labor de las UNICAS en Incahuasi: Resultados, cobertura, aprendizajes, cambios. * Oficina de Desarrollo Económico Local |
| 14 | 11-12-2015 | Lambayeque | Incahuasi | Equipo de Monitores Incahuasi:   * William Hidalgo Manayay Manayay * Santos Carlos Paico * Gilberto Purihuaman Calderón * Carlos Javier Manayay Huaman * Ana Micaela Rodriguez Bernilla * Juan Hildebrando Manayay Vilcabana * Rosendo Sanchez Carlos | * Técnicas y forma de introducir el Modelo UNICAS. * Forma de Organización del trabajo * Significado de ser Monitor de UNICAS. * Razones de sobrevivencia y cierres de las UNICAS. * Lecciones aprendidas * Problemas de Género en zona andina * Vinculación y apoyo de la dirección de COFIDE * Formación de Comités Zonales y perspectivas. * Temas administrativos y logísticos del trabajo. |
| 15 | 11-12-2015 | Lambayeque | Incahuasi | UNICA Unión Incahuasi   * Asisten 4 representantes | * Historia, proceso de conformación, problemas, logros, necesidades. * Datos de la UNICA y Organización de la misma. * Labores productivas e ingresos de los miembros. * Tipo de créditos y su uso. * Logros y satisfacciones con la organización. * Principales problemas en el pasado y actuales. * Trabajo de monitores y Coordinación. * Cursos y asistencia técnica * Proyectos a futuro de la UNICA |
| 16 | 11-12-2015 | Lambayeque | Incahuasi Callima | UNICA Atun Ruray   * Asisten 9 representantes |
| 17 | 12-12-2015 | Lambayeque | Incahuasi  Tungula | UNICA Bio San Juan Bautista   * Asisten 15 representantes |
| 18 | 12-12-2015 | Lambayeque | Incahuasi | UNICA Las Flores y los Claveles   * Asisten 10 representantes |
| 19 | 12-12-2015 | Lambayeque | Incahuasi Callima | UNICA Corazón de Jesús   * Asisten 8 representantes |
| 20 | 12-12-2015 | Lambayeque | Incahuasi  Callima | Entrevista Individual en su lugar de trabajo Microempresario Alan Sánchez  UNICA Nacidos para Triunfar | * Características de su emprendimiento * Necesidades Financieras * Utilidad de la UNICA para su emprendimiento * Utilización de créditos y servicios financieros de otros |
| 21 | 12-12-2015 | Lambayeque | Incahuasi  Callima | Comité Zonal Callima Zona 5   * Asisten 7 representantes | * Proceso de Conformación del Comité Zonal * Ventajas y problemas de pertenecer al Comité Zonal * Logros * Proyectos futuros * Consejos para otros Comités Zonales |
| 22 | 12-12-2015 | Lambayeque | Incahuasi | Comité Zonal Zona 6   * Asisten 3 representantes |
| 23 | 13-12-2015 | Lambayeque | Incahuasi  Chumbeaura | UNICA San Juan   * Asisten 12 representantes | * Historia, proceso de conformación, problemas, logros, necesidades. * Datos de la UNICA y Organización de la misma. * Labores productivas e ingresos de los miembros. * Tipo de créditos y su uso. * Logros y satisfacciones con la organización. * Principales problemas en el pasado y actuales. * Trabajo de monitores y Coordinación. * Cursos y asistencia técnica * Proyectos a futuro de la UNICA |
| 24 | 13-12-2015 | Lambayeque | Incahuasi | Entrevista Individual en su lugar de trabajo Crianza de Cuyes, Gallinas y producción de Alfalfa.  Antonia Reyes  UNICA Señor de los Milagros |
| 25 | 13-12-2015 | Lambayeque | Incahuasi  Ayamachay | UNICA Siempre Unidos   * Asisten 11 representantes |
| 26 | 13-12-2015 | Lambayeque | Incahuasi | UNICA Luz del Mundo   * Asisten 17 representantes |
| 27 | 13-12-2015 | Lambayeque | Incahuasi | * Luis Puelles Lozada (Ex coordinador PRIDER Incahuasi) * Orlando Veliz Gonzales (Actual coordinador PRIDER Incahuasi) | * Revisión y recepción de información estadística e informes de PRIDER Incahuasi * Cierre de Misión en Incahuasi |
| 28 | 14-12-2015 | LIMA | COFIDE | * Luigi Berrospi   Gerente de Gestión Humana y Administración  COFIDE | * Características de las UNICAs como medio de Inclusión Financiera * Que se pretende fortalecer con las capacitaciones y asistencia técnica al Emprendimiento que entrega COFIDE * Características de los miembros de COFIDE que trabajan en el Proyecto. |
| 29 | 14-12-2015 | LIMA | COFIDE | * Luis Terrones Morote   Gerente de Desarrollo  COFIDE | * Objetivos estratégicos del Proyecto y alineamiento con los Objetivos de COFIDE * Contexto de Políticas Públicas en donde se da el proyecto: Diferenciación, relaciones y articulaciones con otros programas o proyectos * Plan Nacional de Diversificación Productiva y Plan Nacional de Inclusión Financiera * Proyección del resultados del Proyecto para evolucionar como Política Pública * Visión sobre el aporte de PNUD al Proyecto * Evaluación de toda la experiencia en los dos componentes |
| 30 | 14-12-2015 | LIMA | COFIDE | * Jorge Luis Ramos Felices   Gerente General  COFIDE | * Contexto e historia de cómo surge el Proyecto * Perspectivas de Evolución del Proyecto * Visión Estratégica * Otras acciones o Proyectos de COFIDE complementarias en el Futuro * Balance General de los Resultados del Proyecto |
| 31 | 14-12-2015 | LIMA | COFIDE | * Pierina Figueroa   Subgerente de Marketing y Comunicaciones COFIDE | * Características del Proyecto e impacto del mismo al interior de COFIDE * Actividades de Promoción de los logros del proyecto hacia fuera de COFIDE * Presencia del proyecto en otros actores institucionales |
| 32 | 15-12-2015 | LIMA | Ministerio de Economía y Finanzas | * Juan Carlos Zamalloa Llerena   Economista Dirección de Mercados Financieros | * Microcrédito e inclusión Financiera en el Perú: Evolución y perspectivas * Ejes de acción de la Estrategia de Inclusión Financiera * Labor del Ministerio de Economía y otros actores en el tema de Inclusión financiera * Visión desde el Ministerio de economía de las labores de COFIDE y en particular de sus acciones con las UNICAS y Fomento emprendimiento |
| 33 | 15-12-2015 | LIMA | Superintendencia de Banca, Seguros y AFP | * Juan Carlos Chong   Jefe del Departamento de Educación e Inclusión Financiera   * Luis Daniel Bouroncle Maldonado   Coordinador Ejecutivo de la Superintendencia Adjunta de Conducta de Mercado e Inclusión Financiera | * Rol de la Superintendencia en el tema y la Estrategia de Inclusión Financiera * Diagnóstico de la Superintendencia sobre el problema de la Inclusión financiera * Grado de conocimiento de las UNICAS y Fortalecimiento emprendimiento de COFIDE * Papel de otros actores en la Inclusión Financiera |
| 34 | 15-12-2015 | LIMA | CAF | * Eleonora Silva   Directora Representante Perú   * Boris Olivas   Ejecutivo Oficina Perú | * Visión de la CAF sobre los resultados del Proyecto a la fecha. * Preocupaciones centrales de la CAF sobre evolución de los efectos del Proyecto: Sostenibilidad |
| 35 | 16-12-2015 | Ayacucho | PRIDER  Ayacucho | Equipo PRIDER Ayacucho:   * Janet Vegas Taquiri   Coordinadora PRIDER Ayacucho  Monitores:   * Jónatan Fernández S. * Alex A. Quispe Guerrero * César Cruz Yaranga * Erika Arone Espino * Henrry Amao Quispe * Isaúl Sánchez Manayay * Joel Gutiérrez Sosa * José A. Manayay P. * Sorayda Villarruel * William Iñausi Aroni * Yovana Mendoza P. * Crosbi Ataucusi Choquecahua * Erlinda Yovana Mendoza Palomino | * Técnicas y forma de introducir el Modelo UNICAS. * Forma de Organización del trabajo * Significado de ser Monitor de UNICAS * Razones de sobrevivencia y cierres de las UNICAS * Lecciones aprendidas * Problemas de Género en zona andina * Vinculación y apoyo de la dirección de COFIDE * Formación de Comités Zonales y perspectivas. * Temas administrativos y logísticos del trabajo. |
| 36 | 16-12-2015 | Ayacucho | PRIDER  Ayacucho | * Janet Vegas Taquiri   Coordinadora PRIDER Ayacucho | * Coordinación aspectos logísticos y programación de Misión en Ayacucho |
| 37 | 16-12-2015 | Ayacucho | Huacahurara - Quinua | * UNICA Virgen de Waridina   Asisten 21 representantes | * Historia, proceso de conformación, problemas, logros, necesidades. * Datos de la UNICA y Organización de la misma. * Labores productivas e ingresos de los miembros. * Tipo de créditos y su uso. * Logros y satisfacciones con la organización. * Principales problemas en el pasado y actuales. * Trabajo de monitores y Coordinación. * Cursos y asistencia técnica * Proyectos a futuro de la UNICA |
| 38 | 16-12-2015 | Ayacucho | 24 de Junio - Huamanguilla | * UNICA Marayniyucc   Asisten 14 representantes |
| 39 | 16-12-2015 | Ayacucho | 24 de Junio - Huamanguilla | * UNICA Emanuel   Asisten 10 representantes |
| 40 | 17-12-2015 | Ayacucho | Corazón de Ñaupas /Paccha - Vinchos | * UNICA Apasun   Asisten 15 representantes |
| 41 | 17-12-2015 | Ayacucho | Paccha - Vinchos | Entrevista Individual en su lugar de trabajo Granja de Cuyes,  UNICA Santa Rosa de Illapampa | * Características de su emprendimiento * Necesidades Financieras * Utilidad de la UNICA para su emprendimiento * Utilización de créditos y servicios financieros de otros |
| 42 | 17-12-2015 | Ayacucho | Illapanga Paccha - Vinchos | * UNICA Siempre Juntos Adelante   Asisten 12 representantes | * Historia, proceso de conformación, problemas, logros, necesidades. * Datos de la UNICA y Organización de la misma. * Labores productivas e ingresos de los miembros. * Tipo de créditos y su uso. * Logros y satisfacciones con la organización. * Principales problemas en el pasado y actuales. * Trabajo de monitores y Coordinación. * Cursos y asistencia técnica * Proyectos a futuro de la UNICA |
| 43 | 17-12-2015 | Ayacucho | Paccha - Vinchos | * UNICA Wicharisun   Asisten 14 representantes |
| 44 | 17-12-2015 | Ayacucho | Chaclacayo Paccha - Vinchos | * UNICA Nueva Creación de Chaclacayo   Asisten 16 representantes |
| 45 | 17-12-2015 | Ayacucho | Huayllapampa  Vinchos | * UNICA Los Claveles   Asisten 14 representantes |
| 46 | 18-12-2015 | Ayacucho | Yanayacu - Socos | * UNICA Jesús de Nazareno   Asisten 20 representantes |
| 47 | 18-12-2015 | Ayacucho | Luyanta - Socos | * UNICA Los Sembradores de Luyanta   Asisten 10 representantes |
| 48 | 18-12-2015 | Ayacucho | Luyanta - Socos | * UNICA Los Triunfadores de Luyanta   Asisten 20 representantes |
| 49 | 18-12-2015 | Ayacucho | Paquecc - Huanta | * UNICA Las Rosas de Paquecc   Asisten 6 representantes |
| 50 | 18-12-2015 | Ayacucho | Chihua - Iguain | * UNICA San Marcos   Asisten 10 representantes |
| 51 | 19-12-2015 | Ayacucho | San Luis –  Huanta | * UNICA Cristo Rey   Asisten 12 representantes |
| 52 | 19-12-2015 | Ayacucho | Allpaorccuna –  Pacaycasa | * UNICA Nueva Esperanza y Fortuna   Asisten 9 representantes |
| 53 | 19-12-2015 | Ayacucho | PRIDER  Ayacucho | * Janet Vegas Taquiri   Coordinadora PRIDER Ayacucho | * Reflexiones sobre el proceso de acompañamiento y maduración de las UNICAS, * Gestión del equipo de trabajo y forma de introducir el Modelo. * Lecciones aprendidas |
| 54 | 19-12-2015 | Ayacucho | San Miguel de Motoy –  Chiara | * UNICA Virgen Inmaculada Concepción   Asisten 10 representantes | * Historia, proceso de conformación, problemas, logros, necesidades. * Datos de la UNICA y Organización de la misma. * Labores productivas e ingresos de los miembros. * Tipo de créditos y su uso. * Logros y satisfacciones con la organización. * Principales problemas en el pasado y actuales. * Trabajo de monitores y Coordinación. * Cursos y asistencia técnica * Proyectos a futuro de la UNICA |
| 55 | 19-12-2015 | Ayacucho | San Miguel de Motoy –  Chiara | * UNICA Familia Emprendedora   Asisten 14 representantes |
| 56 | 19-12-2015 | Ayacucho | San Miguel de Motoy –  Chiara | * UNICA Nueva Generación de Rodayocc   Asisten 10 representantes |
| 57 | 19-12-2015 | Ayacucho | San Miguel de Motoy –  Chiara | * UNICA El Amanecer   Asisten 12 representantes |
| 58 | 19-12-2015 | Ayacucho | Liriopata –  Chiara | * UNICA Ayuda   Asisten 12 representantes |
| 59 | 19-12-2015 | Ayacucho | PRIDER  Ayacucho | * Janet Vegas Taquiri   Coordinadora PRIDER Ayacucho | * Revisión y recepción de información estadística e informes de PRIDER Ayacucho * Cierre de Misión en Ayacucho |
| 60 | 21-12-2015 | LIMA | Agrorural | * Marco Antonio Vinelli Ruiz   Director Ejecutivo   * Jorge Luis Arrelucé Delgado   Director Adjunto   * Ing. Juan Gustavo Torrejón Cisneros   Sub Director Acceso a Mercados y Servicios rurales   * Stefani Acosta   Especialista en servicios financieros | * Programas de Agrorural e inclusión Financiera * Conocimiento de la Labor de PRIDER (UNICAS) y Programas de COFIDE de apoyo al emprendimiento * Banca Rural y otros programas * Estrategia de Agrorural para los próximos años en Inclusión financiera y emprendimiento sector rural * Visión de necesidades de las poblaciones, agricultores de subsistencia y pequeños emprendimientos agrícolas. * Disposición y posibilidades de articulación con COFIDE |
| 61 | 21-12-2015 | LIMA | COFIDE | * María Eugenia Tuesta   Asesora de PRIDER y ex Gerenta entre el 2006 y 2012 de COFIDE | * Historia del Proyecto y evolución del mismo. * Distinciones conceptuales de la metodología de trabajo. * Entorno del Proyecto * Decisiones tomadas en distintos períodos del proyecto. * Consideraciones sobre sostenibilidad, costos y gestión del proyecto |
| 61 | 21-12-2015 | LIMA | MIDIS | * Luis Alvaro Tello Zumarán   Director General de Calidad de Prestaciones Sociales | * Estrategia Nacional de Inclusión Financiera * Programas del MIDIS en Inclusión Social e Inclusión Financiera: Lineamientos y planes de Inclusión Financiera. * Diagnóstico y Proyecciones del Ministerio en el tema de Educación e inclusión Financiera * Conocimiento de las actividades de PRIDER y de Fomento Emprendimiento de COFIDE * Visión del MIDIS para transformar un proyecto como el de las UNICAS para transformarse en Política Pública. * Posibilidades de articulación de las labores de COFIDE en estos temas con el MIDIS. |
| 62 | 22-12-2015 | LIMA | PNUD | * María Eugenia Mujica   Especialista de Programa PNUD   * Manuel Layseca Ortigas   Subgerente de Programas Inclusivos. Gerencia de Desarrollo COFIDE   * Gina Medrano Chang   Subgerente de Promoción Empresarial. Gerencia de Desarrollo  COFIDE | * Presentación de primeras impresiones y hallazgos en las visitas a terreno y entrevistas a actores claves. * Criterios para la segunda Misión en Enero que da continuación al proceso de evaluación del proyecto. |

**Misión de Campo II: 04 al 08 de Enero 2016**

|  | **Día** | **Departamento/Distrito** | **Lugar** | **Entrevistados** | **Temas principales tratados en la entrevista** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 63 | 04-01- 2016 | ICA | PRIDER –  Chincha | Equipo PRIDER ICA   * Cindy Terán   Coordinadora PRIDER ICA  Monitores   * Yosemi benitez * Miguel Ángel Medina * Mario Huaman Sandoval * Dani de la Cruz | * Técnicas y forma de introducir el Modelo UNICAS. * Forma de Organización del trabajo * Significado de ser Monitor de UNICAS * Razones de sobrevivencia y cierres de las UNICAS * Lecciones aprendidas * Problemas de Género en zona andina * Vinculación y apoyo de la dirección de COFIDE * Formación de Comités Zonales y perspectivas. * Temas administrativos y logísticos del trabajo. |
| 64 | 04-01- 2016 | ICA | Chincha | * UNICA Huayabo Corazón   Asisten 15 representantes | * Historia, proceso de conformación, problemas, logros, necesidades. * Datos de la UNICA y Organización de la misma. * Labores productivas e ingresos de los miembros. * Tipo de créditos y su uso. * Logros y satisfacciones con la organización. * Principales problemas en el pasado y actuales. * Trabajo de monitores y Coordinación. * Cursos y asistencia técnica * Proyectos a futuro de la UNICA |
| 65 | 05-01- 2016 | ICA | Chincha Alta | * UNICA Ahorrando para el Futuro   Asisten 3 representantes |
| 66 | 05-01- 2016 | ICA | Chincha Alta | * UNICA Buscando un Futuro Mejor   Asisten 1 representantes |
| 67 | 05-01- 2016 | ICA | Chincha Alta | * UNICA Unidos por un Futuro Mejor   Asisten 1 representantes |
| 68 | 05-01- 2016 | ICA | Pueblo Nuevo Chincha Alta | * UNICA Unidos   Asisten 3 representantes |
| 69 | 05-01- 2016 | ICA | Chincha Alta | * UNICA Socios Unidos   Asisten 5 representantes |
| 70 | 05-01- 2016 | ICA | Chincha Alta | * UNICA Unidos por el Progreso   Asisten 3 representantes |
| 71 | 05-01- 2016 | ICA | Pisco | * UNICA Las Emprendedoras de San Miguel   Asisten 11 representantes |
| 72 | 05-01- 2016 | ICA | Pisco Villa Tupac Amaru | * UNICA El Futuro está en nuestras manos   Asisten 4 representantes |
| 73 | 05-01- 2016 | ICA | Pisco | * UNICA Emprendedores de Las Lomas   Asisten 3 representantes |
| 74 | 05-01- 2016 | ICA | Pisco | * UNICA Sembradores al ciento por uno   Asisten 16 representantes |
| 75 | 06-01- 2016 | ICA | Pueblo Nuevo Chincha Alta | * UNICA Familias Exitosas   Asisten 7 representantes |
| 76 | 06-01- 2016 | ICA | Alto Larán | * UNICA Santa Ana   Asisten 10 representantes |
| 77 | 06-01- 2016 | ICA | Grocio Prado Chincha | * UNICA Virgen de la Asunción   Asisten 7 representantes |
| 78 | 06-01- 2016 | ICA | Grocio Prado Chincha | * UNICA Virgen de la Candelaria   Asisten 18 representantes |
| 79 | 07-01- 2016 | LIMA | BID | * Carmen Mosquera | * Proyectos y programas de Inclusión financiera del BID * Contexto de la Inclusión Financiera en el Perú * Conocimiento de la labor de COFIDE con el Proyecto UNICAS y servicios de Desarrollo Empresarial * Potenciales vínculos entre proyectos |
| 80 | 07-01- 2016 | LIMA | PNUD | * Carolina Trivelli | * Entorno de las Microfinanzas en Perú * Políticas de inclusión financiera * Perspectivas de los servicios de inclusión financiera actuales. * Rol de las instituciones públicas actuales en el tema. * Opinión experta sobre las UNICAS y los Servicios de Desarrollo Empresarial |
| 81 | 08-01- 2016 | LIMA | PNUD | * Edo Stork Representante Residente Adjunto PNUD * María Eugenia Mujica   PNUD   * Manuel Layseca Ortigas COFIDE * Gina Medrano Chang   COFIDE   * 4 Funcionarios de PNUD | * Presentación de hallazgos en las visitas a terreno y entrevistas a actores claves. * Resultados preliminares de la Evaluación, |
| 82 | 08-01- 2016 | LIMA | COFIDE | * Manuel Layseca Ortigas   Subgerente de Programas Inclusivos. Gerencia de Desarrollo COFIDE | * Revisión de detalles del proyecto y aspectos cuantitativos de resultados. |

# Anexo 5: Registros Fotográficos

* 1. **Incahuasi: Equipo PRIDER**

****

* 1. **Incahuasi: UNICAS**

****

****

****

* 1. **Ayacucho: UNICAS**

****

****

****

****

* 1. **ICA: UNICAS**

****

****

****

****

1. Donde la calificación estará dada por la siguiente escala:

   1. **Altamente Satisfactorio(AS):** El proyecto no tuvo deficiencias en el logro de sus objetivos, en términos de relevancia, efectividad o eficiencia.
   2. **Satisfactorio (S):** El proyecto tuvo deficiencias menores en el logro de sus objetivos, en términos de relevancia, efectividad o eficiencia.
   3. **Moderadamente Satisfactorio (MS):** El proyecto tuvo deficiencias moderados en el logro de sus objetivos, en términos de relevancia, efectividad o eficiencia.
   4. **Moderadamente Insatisfactorio (MI**): El proyecto tuvo deficiencias significativas en el logro de sus objetivos, en términos de relevancia, efectividad y eficiencia.
   5. **Insatisfactorio (I):** El proyecto tuvo deficiencias mayores en el logro de sus objetivos, en términos de relevancia, efectividad y eficiencia.
   6. **Altamente Insatisfactorio (AI):** El proyecto tuvo deficiencias severas en el logro de sus objetivos, en términos de relevancia, efectividad y eficiencia.

   [↑](#footnote-ref-1)
2. Las calificaciones en el tema del rol catalizador siguen las pautas de la Guía del GEF para las evaluaciones finales y que son: Sostenibilidad probable (L), Moderadamente probables (ML), Moderadamente improbable (MU), Sostenibilidad Improbable (UL). [↑](#footnote-ref-2)
3. El detalle de la Matriz se adjunta en el anexo 1. [↑](#footnote-ref-3)
4. PRODOC, Sección I: Contexto, capítulo I Análisis de la Situación, pagina 5. [↑](#footnote-ref-4)
5. Cifras publicadas en la publicación Panorama Social de América Latina 2014, de CEPAL y tomadas del INEI del Perú. [↑](#footnote-ref-5)
6. La CMIF está Presidida por el Ministerio de Economía y Finanzas e integrada además por el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, el Ministerio de Educación, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, el Banco Central de Reserva y el Banco de la Nación [↑](#footnote-ref-6)
7. FINDEX 2014, The Global Findex database, es la mayor base de datos elaborada anualmente sobre inclusión financiera a nivel mundial desarrollada por el Banco Mundial en conjunto con The Gallup World Poll y creada por la Fundación Bill & Melinda Gates. [↑](#footnote-ref-7)
8. Ver análisis eficacia en este documento. [↑](#footnote-ref-8)
9. Ver análisis eficacia en este documento. [↑](#footnote-ref-9)
10. El PNUD participa apoyando las UNICAS de Lambayeque, Incahuasi e ICA que a diciembre del 2015 significaba la creación de 948 UNICAS. El Total de UNICAS creadas por el Proyecto a diciembre del 2015 son 1.178 que incluyen 230 UNICAS de Cajamarca. Por lo tanto a esa fecha el 80% de las ÜNICAS recibió apoyo de PNUD. [↑](#footnote-ref-10)
11. Como se detalla en el punto 4.2 Eficiencia del Proyecto, en la parte de Resultados obtenidos, han sido entregados aproximadamente 250.000 servicios a Microemprendimientos, no existe estadística que permita saber cuántos son efectivamente los microempresarios(as) beneficiadas puesto que varios han utilizado más de un servicio y/o han utilizado el mismo servicio más de una vez a lo largo de estos 11 años. A juicio de la presente evaluación en base a las entrevistas, la cifra real de beneficiarios microemprendedores individuales atendidos debiese estar alrededor de los 60.000 [↑](#footnote-ref-11)
12. Se realizó una línea de base, se caracterizó los grupos de intervención y control, se procedió a establecer las pautas de seguimiento y medición con instrucciones claras al personal de trabajo directo y se está llevando una data rigurosa de seguimiento. A los 18 meses se realizará la encuesta de salida para analizar los efectos sobre una serie de variables que permiten medir grados de alfabetización y prácticas financieras, mejoras en el nivel de vida y en el desarrollo de sus emprendimientos e ingresos. [↑](#footnote-ref-12)
13. Este servicio se entrega en los CDE asimismo ha sido entregado en las Ferias del emprendedor y puntualmente en algunos casos en la Tabla de Negocios. [↑](#footnote-ref-13)
14. Un mayor detalle de estos servicios y sus características se encuentra en el siguiente punto 3.2 Gestión de la Implementación del proyecto. Los Resultados obtenidos se detallan en el Punto IV. Análisis de resultados y factores de desarrollo [↑](#footnote-ref-14)
15. Las Ferias del Emprendedor y las Escuelas Emprendedoras funcionaron solo los años 2013 y 2014 no realizándose el 2015. [↑](#footnote-ref-15)
16. Plan estratégico COFIDE 2013 -2017 [↑](#footnote-ref-16)
17. Ver Punto IV. Análisis de resultados y factores de desarrollo [↑](#footnote-ref-17)
18. Ver página 7, Capitulo III Acuerdos de Gestión. 00039412 PRODOC [↑](#footnote-ref-18)
19. A la fecha han habido 5 renovaciones del convenio denominados Adenda en los años 2006, 2008, 2010, 2011 y 2012. [↑](#footnote-ref-19)
20. Ver Memorias Anuales COFIDE años 2008 a la Fecha. [↑](#footnote-ref-20)
21. Ver INEI 2014: Perú Brechas de Género, 2001 - 2013 [↑](#footnote-ref-21)
22. En el punto de resultados del Proyecto se explican en detalle los beneficiarios de este componente que en cifras globales se resume en la creación de 1178 UNICAS que involucran a 16.196 familias asociadas. Estas familias asociadas implican más de 100.000 beneficiarios si se incluye todo el grupo familiar. [↑](#footnote-ref-22)
23. Tal como se señalaba anteriormente, el total de los servicios otorgados en los 11 años es de aproximadamente 250.000 que habrían llegado a unos 60.000 microemprendimientos. [↑](#footnote-ref-23)
24. Este juicio se funda en las entrevistas a los encargados de los componentes y a la revisión de las planificaciones anuales. [↑](#footnote-ref-24)
25. Las Oficinas, cajeros automáticos y cajeros corresponsales subieron de 19.871 a 87.065 de acuerdo al reporte de Inclusión Financiera de Junio 2015 de la SBS. [↑](#footnote-ref-25)
26. La penetración en los distritos con puntos de atención ha subido mucho entre junio del 2010 con 557 puntos a Junio del 2015 con 1.856 puntos de atención alcanzando un 56,30 % de los distritos. Poco más de la mitad de los distritos sólo cuenta con cajero corresponsal (515). Perú: Indicadores de Inclusión Financiera de los Sistemas Financiero, de Seguros y de Pensiones. SBS Junio 2015. [↑](#footnote-ref-26)
27. Las 74 entidades especializadas en microfinanzas atendieron a septiembre 2015 a casi 4,5 millones de clientes, de acuerdo al informe de esa fecha de COPEME, es decir no alcanzan al 20% de la Población Económicamente Activa estimada a Junio del 2014 en 22,7 millones de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú. [↑](#footnote-ref-27)
28. La Metodología de la Matriz de Marco Lógico (MML), genera una estructura de objetivos como pilar fundamental y vertical que permite posteriormente ordenar indicadores, metas y supuestos en torno a ellos. El FIN es el gran objetivo al cual contribuye y enmarca el Proyecto del cual no es responsabilidad exclusiva del mismo, en este caso por ejemplo la solución de los problemas de Pobreza en el Perú. El Propósito es el gran objetivo del proyecto y del cual debe responder por su cumplimiento. Los componentes son las grandes líneas de trabajo que deben permitir cumplir el propósito y las actividades son las partes que permiten el logro de los componentes. [↑](#footnote-ref-28)
29. Visita de campo realizada en Noviembre del 2014 por María Eugenia Mujica, Especialista de Programa de PNUD; Álvaro Beltrán, Consultor de Área de Comunicaciones de PNUD; Manuel Layseca y Gina Medrano de COFIDE y en Junio del 2015 por María Eugenia Mujica, Especialista de Programa de PNUD; Roland Alvarez, Oficial de Monitoreo y Evaluación del PNUD; Mirtha Espinoza, Asistente de Programa del PNUD; Manuel Layseca, Gina Medrano y Percy Mendoza de COFIDE. [↑](#footnote-ref-29)
30. Plan anual de trabajo año 2015. [↑](#footnote-ref-30)
31. De las primeras iniciativas históricas que se pueden mencionar se encuentra el "Programa de Fomento a la Pequeña Empresa Industrial" (PROIND) implementado desde comienzos de la década de 1980 en la ciudad de Trujillo, con el apoyo técnico y financiero de la agencia de cooperación técnica alemana (GTZ). Este Programa no alcanzó a llegar al año 1988. Otro proyecto de gran envergadura con una inversión de casi US$ 9 millones fue Parque Industrial de Villa El Salvador, en Lima albergando a 635 empresas que tampoco pudo tener una continuidad en especia de los centros de servicios no financieros. Un hito histórico destacable es que a fines de los 90 se conformó la Mesa de Coordinación MYPE impulsado por el MITINCI y con la participación de la red de ONGs, Cooperación Europea, GTZ, COSUDE, USAID, OIT, COPEI, SNI y otros con el objetivo de coordinar las acciones de capacitación, asistencia técnica, formalización para las micro, pequeñas y medianas empresas. [↑](#footnote-ref-31)
32. La Justificación académica de la provisión de los servicios no financieros se sustenta en 4 fundamentos: 1) estos servicios reúnen, en mayor o menor grado, las características de los bienes públicos; 2) la provisión de estos servicios involucra interacciones caracterizadas por la asimetría de información, dando lugar a problemas de "riesgo moral" y "selección adversa"; 3) la provisión de estos servicios involucra costos fijos relativamente elevados, genera economías de escala y requiere de inversiones en activos intangibles que suponen costos "hundidos" (no recuperables en el corto plazo), 4) los agentes económicos pueden tener percepciones equivocadas y subestimar la necesidad de estos servicios. [↑](#footnote-ref-32)
33. En los últimos 20 años se han desarrollado diversos esfuerzos por distintas administraciones políticas en función de abordar el tema de pobreza y desarrollo económico, en su mayoría no han tenido continuidad debido a que cambia la autoridad política y se cambian los planes, los equipos técnicos y los énfasis de política. El esfuerzo de la actual autoridad con SINADIS podría no ser tomado en cuenta con el futuro cambio de gobierno si embargo la presente evaluación estima que al menos se han desarrollado estudios de base y el tema de inclusión social aparece respaldado académicamente en forma sólida por lo que en alguna medida debiese haber un grado de continuidad de los conceptos, de las articulaciones necesarias y de planes y programas. El SINADIS y el eje 5 de Inclusión social llevan poco tiempo de puesta en marcha pero responden a una necesidad concreta y urgente. Precisamente lo que no se observa en esta evaluación que el proyecto y COFIDE en particular se hayan articulado más formalmente y coordinado acciones. El nivel de operaciones y la importancia del aprendizaje de la experiencia del proyecto hacen muy pertinente que exista un alto grado de convergencia con las políticas que establezca la nueva administración que asuma a mediados de año, de otra forma los beneficios y la sostenibilidad de los efectos del proyecto se diluirán y nunca se transformaran en política pública realmente. [↑](#footnote-ref-33)
34. En los puntos anteriores de la descripción de los servicios de este componente y en el análisis de contexto asimismo cuando se presentan los resultados se presentan las evidencias de que estos servicios son absolutamente tradicionales por lo tanto el proyecto o una continuidad del mismo para agregar valor efectivamente deben incorporar la labor de modelar y asegurar la transferencia de la “innovación” a otras instituciones públicas y/o privadas tal como se ha mencionado esto reiteradamente en la presente evaluación. [↑](#footnote-ref-34)
35. El Período de ejecución considerado es de 4 años, es decir 48 meses. [↑](#footnote-ref-35)
36. Estoy considerando como Inversión total del Programa en el período a los US$ 3.440.588,49 del componente 1 más el 70,11% del componente 3 de Fortalecimiento Institucional (US$ 597.948,33) es decir en total US$ 4.038.536,82) [↑](#footnote-ref-36)
37. Específicamente para este componente 2 no se logró detectar por parte de la evaluación un aporte de PNUD o de valor agregado de que PNUD haya participado financiera o técnicamente desde el proyecto para la prestación de estos servicios o el apalancamiento de recursos por otras instituciones facilitado por el PNUD. Los funcionarios de COFIDE entrevistados al respecto no manifestaron en ningún momento un aporte de PNUD en este sentido para los servicios de este componente. Lo único observable fue el logo de PNUD en algunas actividades y servicios de este componente, sin embargo en la promoción de estos servicios en la Página WEB de COFIDE y en el Portal Conexión y Negocios prácticamente no aparece PNUD. A juicio de la presente evaluación, estos servicios son entregados como parte de las iniciativas tradicionales de COFIDE y no ha habido una mayor vinculación con PNUD. El juicio presentado en la evaluación en diversas partes del presente documento es que estos servicios debiesen evolucionar, situarse en contexto y modelarse para ser transferidos lo cual constituye una oportunidad para que PNUD realice efectivamente una labor de apoyo y asistencia técnica al respecto en un eventual convenio futuro. No existe evidencia detectada en la evaluación de que PNUD haya tomado alguna iniciativa de prestar apoyo técnico durante el desarrollo del proyecto para mejorar cualitativamente los servicios del componente 2 en el sentido señalado. [↑](#footnote-ref-37)
38. El Detalle se puede ver en el Anexo 4 Entrevistas y guía de las entrevistas [↑](#footnote-ref-38)
39. Al no tener objetivo de mediano plazo y no caracterizar la población objetivo (población meta), todos los beneficiarios potenciales se transforman en beneficiarios y el universo de posibles beneficiarios son todos los beneficiarios potenciales. Este es un error muy frecuente en los proyectos que tienen objetivos muy difusos o no se plantean objetivos a nivel de propósito, es decir de mediano plazo en el proyecto. Cuando sucede esto, la valoración del logro alcanzado del proyecto indudablemente se verá muy disminuida lo que subvalora los logros alcanzados. Por lo tanto técnicamente lo que se debe hacer es señalar que hay un error de diseño más que intentar mediciones que no son conducentes a conclusiones validas: si le pido al proyecto observar su contribución a la reducción de la pobreza al tener como universo toda la población rural en condiciones de pobreza de los departamentos intervenidos los resultados serán absolutamente insignificantes y el juicio que se extrae de ese análisis no se compadece con que efectivamente si se han producido efectos positivos del proyecto. [↑](#footnote-ref-39)
40. La calificación en el tema del rol catalizador ha sido tomada de las pautas de la Guía del GEF para las evaluaciones finales y que son: Sostenibilidad probable (L), Moderadamente probables (ML), Moderadamente improbable (MU), Sostenibilidad Improbable (UL). [↑](#footnote-ref-40)
41. Donde la calificación está dada por la siguiente escala:

    a) Altamente Satisfactorio(AS): El proyecto no tuvo deficiencias en el logro de sus objetivos, en términos de relevancia, efectividad o eficiencia.

    b) Satisfactorio (S): El proyecto tuvo deficiencias menores en el logro de sus objetivos, en términos de relevancia, efectividad o eficiencia.

    c) Moderadamente Satisfactorio (MS): El proyecto tuvo deficiencias moderados en el logro de sus objetivos, en términos de relevancia, efectividad o eficiencia.

    d) Moderadamente Insatisfactorio (MI): El proyecto tuvo deficiencias significativas en el logro de sus objetivos, en términos de relevancia, efectividad y eficiencia.

    e) Insatisfactorio (I): El proyecto tuvo deficiencias mayores en el logro de sus objetivos, en términos de relevancia, efectividad y eficiencia.

    f) Altamente Insatisfactorio (AI): El proyecto tuvo deficiencias severas en el logro de sus objetivos, en términos de relevancia, efectividad y eficiencia. [↑](#footnote-ref-41)