

# MANUAL ELABORACION DE PROYECTOS FONDOEMPLEO

12° Concurso  
de Proyectos





# INDICE

## PRESENTACIÓN

### I.- INTRODUCCIÓN

### II.- LINEAS DE PROYECTOS

Línea 1: Capacitación e Inserción Laboral

Línea 2: Certificación de Competencias Laborales

Línea 3: Formación y Fortalecimiento de Emprendimientos Juveniles

Línea 4: Proyectos Productivos Sostenibles

### III.- PAUTAS PARA LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS (ASPECTOS TÉCNICOS)

### IV.- PAUTAS PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

### V.- ANEXOS

Anexo 1: Conceptos Basicos

Anexo 2: Metodologia del marco logico

Anexo 3: Sistema Presupuestal: Ver Link - Anexos Bases

Anexo 4: Actividades del personal asignado

Anexo 5: Padrón de Beneficiarios

## PRESENTACIÓN

**E**l presente manual ha sido elaborado para brindar información y orientaciones prácticas en la elaboración de los proyectos que convoca el Fondo Nacional de la Capacitación Laboral y de Promoción del Empleo – FONDOEMPLEO. Este manual forma parte integrante de las Bases del 12° Concurso de Proyectos.

El propósito de este manual es que las Instituciones proponentes de los proyectos lo utilicen como herramienta de consulta e información que oriente el proceso de elaboración de el/los proyectos y contribuya en la calidad de los mismos.

Se espera que los principales usuarios del presente manual sean los formuladores del proyecto, tanto a nivel técnico como financiero.

El presente manual se ha dividido en cinco capítulos. El primer capítulo describe el origen y evolución de FONDOEMPLEO, sus objetivos y consideraciones básicas para el 12° Concurso de Proyectos. En el segundo capítulo presenta una descripción detallada de las Líneas de Proyectos: objetivos y características de los beneficiarios.

El tercer capítulo, desarrolla las principales pautas que las Instituciones proponentes deben de tener en cuenta, en la elaboración de los proyectos, principalmente - aspectos técnicos - por cada línea de proyecto.

El cuarto capítulo, describe las consideraciones y procedimientos para la elaboración del presupuesto.

El quinto y último capítulo contiene un conjunto de anexos de apoyo para la formulación de los proyectos.



## I.- INTRODUCCIÓN

**E**l Fondo Nacional de Capacitación Laboral y de Promoción del Empleo, que en adelante se denominará el Fondo, es una persona jurídica de derecho privado, con autonomía administrativa, económica y financiera, creada por el Decreto Legislativo N° 892, modificado por las Leyes N° 27564, N° 28464 y N° 28756, y reglamentada por el Decreto Supremo N° 017-2011-TR, que tiene por objeto financiar proyectos, capacitaciones, emprendimientos y otros que se determinen en el marco de los programas de promoción del empleo y mejora de la empleabilidad del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, y para la capacitación de derechos fundamentales laborales a los trabajadores.

En este marco, FONDOEMPLEO viene desarrollando desde 1999 convocatorias a concursos de proyectos. Entre los años 1999 y 2010 sólo se convocaba proyectos productivos sostenibles. Desde el año 2011 se vienen desarrollando tres líneas adicionales, las mismas que se enmarcan en los temas de capacitación e inserción laboral, certificación de competencias laborales y emprendimientos de negocios para jóvenes.

El referente de la presente convocatoria son los lineamientos de política socio laboral 2011-2015, en el cual se establece que se fomentará la empleabilidad, mediante el fortalecimiento y el desarrollo de oportunidades, capacidades y competencias laborales para el acercamiento entre la oferta y la demanda de empleo.

Los proyectos pueden desarrollarse en las regiones que se establecen en las bases del 12° Concurso de Proyectos y deberán considerar la relación de las capacidades de producción de los territorios (potencialidades) y el capital humano (empleo); combinándolos y articulándolos para activar procesos de crecimiento del aparato productivo y del empleo, generando ventajas competitivas.

También los proyectos deben apostar por desarrollar y certificar competencias laborales, así como fortalecer o generar negocios productivos, respondiendo a las demandas del mercado laboral en las regiones propuestas.

Por el lado de la certificación, esta línea debiera permitir a los empresarios, tomar decisiones en relación a sus trabajadores, esto es, la contratación, los salarios y las compensaciones, los ascensos y el entrenamiento, Hamermesh, (1993).

Adicionalmente, para incrementar la productividad de los trabajadores en el país es necesario incidir en el desarrollo de los recursos humanos a través del impulso de mecanismos como la pertinencia de la formación profesional y capacitación laboral.

## II.- LINEAS DE PROYECTOS

### 2.1 Línea 1: Capacitación e inserción laboral

El objetivo de la presente línea es mejorar la empleabilidad de los beneficiarios para que logren colocarse en un empleo decente, en ese sentido es importante señalar que todas las actividades deben de enmarcarse en esta concepción

Los objetivos específicos de esta línea de proyecto, tienen como base los siguientes criterios:

- (i) Oferta de capacitación basada en la demanda
- (ii) Vinculación empresarial que garantice la inserción laboral
- (iii) Integralidad de la capacitación
- (iv) Efectividad de la gestión del proyecto

#### *Beneficiarios<sup>1</sup>*

- Preferentemente en situación de pobreza
- Preferentemente en situación de vulnerabilidad: jóvenes, mujeres jefas de hogar, migrantes, personas con discapacidad y poblaciones afrodescendientes e indígenas.
- Preferentemente desempleados y subempleados

### 2.2 Línea 2: Certificación de competencias laborales

El objetivo de la presente línea es mejorar la empleabilidad del beneficiario a través del reconocimiento de las competencias adquiridas en la experiencia laboral.

Los objetivos específicos, tienen como base los siguientes criterios:

- (i) Oferta de certificación de competencias laborales,
- (ii) Calidad y transparencia de la evaluación de competencias
- (iii) Efectividad de la gestión del proyecto

#### *Beneficiarios*

- Trabajadores independientes, dependientes y desempleados, los cuales deben de cumplir los requisitos de experiencia laboral dentro de un sector por dos (02) años y un (01) año de experiencia específica en el puesto que requiere que lo certifiquen, cumpliendo los lineamientos del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

---

1. Se considera beneficiario a la población mayor de 18 años

### 2.3 Línea 3: Promoción y fortalecimiento de emprendimientos juveniles

El objetivo de la presente línea es desarrollar competencias emprendedoras en los jóvenes que les permita fortalecer o generar su empleo o autoempleo.

Los objetivos específicos tienen como referente los siguientes criterios:

- (i) Pertinencia de la promoción de emprendimientos
- (ii) Pertinencia de los servicios a emprendedores
- (iii) Efectividad de la gestión del proyecto

Beneficiarios

- Jóvenes entre los 18 y 29 años con ideas de negocios, preferentemente en situación de pobreza.
- Jóvenes entre 18 y 29 años con iniciativas de negocio en marcha, preferentemente en situación de pobreza.

### 2.4 Línea 4: Proyectos productivos sostenibles

El objetivo de esta línea es promover la generación del empleo y la mejora de los ingresos sostenibles, a través del desarrollo de capacidades de los productores que conducen las unidades productivas.

En ese sentido, se apuesta a que los proyectos promuevan actividades productivas mediante propuestas que vinculen claramente la capacitación laboral y la promoción del empleo, entendida esta última como la generación del nuevo empleo productivo o la mejora de los ingresos de manera sostenible de los actuales trabajadores de los sectores menores favorecidos.

Los objetivos específicos deben tener como base los siguientes criterios:

- (i) Basado en la demanda
- (ii) Fomento de la asociatividad y la articulación con cadenas productivas
- (iii) Complementariedad e integración
- (iv) Social, económica y ambientalmente sostenible
- (v) Efectividad de la gestión del proyecto

Beneficiarios

- Dirigido a pequeños y medianos productores que conducen su unidad productiva.

### III.- PAUTAS PARA LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS (ASPECTOS TÉCNICOS)

#### 3.1 Línea 1.- Capacitación e inserción laboral

##### A. Datos generales

Nombre del Proyecto (máximo 15 palabras)	
Línea del Proyecto	
Institución Ejecutora	
Presupuesto anual 2010	S/.
Presupuesto anual 2011	S/.
Institución (es) colaboradora (s) o asociada (s)	
Propósito del Proyecto	
Población Beneficiaria	
Ámbito de ejecución del Proyecto	Región:
	Provincias:
	Distritos:
Duración del proyecto (en meses)	
Presupuesto del Proyecto:	S/.
Monto solicitado a FONDOEMPLEO	S/.
Fuente 1	S/.
Fuente 2	S/.
Fuente 3	S/.
Aporte de Beneficiarios	S/.

##### B. Descripción del proyecto

**b.1 Diagnóstico.-** El diagnóstico tiene por finalidad sustentar, con información socioeconómica laboral y datos cualitativos, la situación actual en las regiones y localidades donde se plantea ejecutar el proyecto.

Para ello se tiene que identificar y describir la(s) actividad (es) económica (s) con demanda laboral insatisfecha por falta de recursos humanos calificados.

Identificación a nivel de indicadores socioeconómicos de la población a atender, en función del problema que se ha identificado .

Identificación de los actores que se articulan y vinculan con el proyecto (mapa de actores)

Identificación, focalización, caracterización y descripción adecuada y suficiente de la población beneficiaria.

Además, se deberá hacer una reseña y descripción de las principales experiencias similares desarrolladas por la institución ejecutora o en alianza con otras. En el caso de la institución ejecutora incluir un cuadro con la relación de proyectos ejecutados indicando lo siguiente:

RELACION DE EXPERIENCIAS SIMILARES DESARROLLADAS EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS Y EN EL AMBITO DE ACCION DEL PROYECTO PROPUESTO

Proyecto	Ámbito	Nº de beneficiarios	Fuente de Financiamiento	Monto ejecutado	Período de ejecución	Logros obtenidos

**b.2 Identificación del problema y las causas que lo generan.-** Debe describir el problema y sus causas desde los actores, beneficiarios del proyecto y las empresas ubicadas en la zona de intervención.

Desde los beneficiarios, destacar las barreras y/o dificultades reales de acceso al empleo de los grupos identificados que por diversos motivos (edad, condición física, género, condición de actividad, entre otros).

Desde el sector productivo, destacar la demanda insatisfecha: sectores de la producción de bienes o servicios que no encuentran personas calificadas en función de las competencias laborales a nivel operativo. Esta demanda no debe ser sólo genérica, sino claramente identificada incluso a nivel de actividades económicas.

**b.3 Población objetivo.-** Describir las características de la población a nivel socioeconómico y con variables laborales.

**b.4 Caracterización de los beneficiarios del proyecto.-** Describir las particularidades de la población a intervenir por el proyecto. En función de datos cuantitativos y cualitativos, que tengan como referente las variables del mercado laboral.

**b.5 Objetivos en sus diferentes niveles, indicadores, metas de atención por ocupación y/o puestos de trabajo propuestos y medios de verificación (utilizar la matriz de marco lógico).-** La matriz del marco lógico permite conocer lo que el proyecto pretende hacer y cómo hacerlo, cuáles son los supuestos claves y cómo los insumos y productos del proyecto serán monitoreados y evaluados.

A continuación se presenta la matriz de marco lógico, describiendo los objetivos de cada nivel y recomendaciones para su elaboración:

## MATRIZ DE MARCO LÓGICO

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
Se describe la estrategia general del proyecto, en diversos niveles de jerarquía	Especificación cuantitativa que permite medir el logro de un objetivo	Describen las fuentes de información que se utilizan para la recopilación de los datos que permiten la verificación del cumplimiento de las metas propuestas	Existen situaciones que están fuera de control del Proyecto, y que suponen riesgos para su desarrollo. En ese sentido los supuestos indican el entorno que debe de existir o las condiciones para que el proyecto sea exitoso
<b>Finalidad.</b> - objetivo de desarrollo superior e importancia a nivel nacional, sectorial o regional.	A este nivel los proyectos en esta línea, no establecen indicadores, en tanto no tienen atribución hacia los mismos por que son de incidencia sectorial		
<b>Propósito.</b> - es el efecto directo o cambio sobre los beneficiarios. Es el objetivo principal			
<b>Componentes.</b> - en función de las líneas de intervención	<b>Los indicadores deben especificar:</b> La cantidad El tiempo Ámbito	<b>Establecen:</b> Cómo adquirir evidencias de que los objetivos se han logrado Cuáles son los documentos o materiales que proveen la información requerida para cada indicador y dónde encontrarlo (quitar la separación) <b>Pueden ser:</b> <b>Fuentes secundarias:</b> son datos publicados en medios públicos o privados <b>Fuentes primarias:</b> consiste en la recolección directa de la información	Por las características de las líneas 1, 2 y 3 de la convocatoria de proyectos, la naturaleza de los supuestos, tienen que ver con el crecimiento sostenible de la economía, generación de empleo, oportunidades de negocios, entre otros.
<b>Actividades y sub actividades.</b> - acciones a realizar por el proyecto en función a los componentes			

### C. Estrategia del proyecto

#### c.1 Focalización, selección y registro de los beneficiarios

En la estrategia debe describirse el mecanismo de convocatoria (procesos de información a la población objetivo, material de difusión, entre otros), y selección (triaje o identificación de competencias). Al mismo tiempo, debe hacer la descripción detallada de la forma cómo se va a caracterizar y focalizar, los criterios de selección y el registro que se realizará a los beneficiarios.

##### ○ Mecanismo de focalización

La Propuesta deberá especificar el mecanismo y procedimientos para acreditar a los beneficiarios, de acuerdo a la documentación sustentatoria de su condición.

Podrá desarrollarse un registro con lista de chequeo de requisitos, así como la valoración que se brinda a cada criterio de selección o ítem. Por ejemplo, si los criterios de selección son múltiples (edad, género y condición de actividad), se aclarará si éstos son privativos o cuentan con alguna bonificación en caso de exceso de demanda del servicio. Se deberá aplicar una ficha socioeconómica.

### ○ **Registro de beneficiarios**

La Propuesta mostrará los formatos de registro de los beneficiarios en la institución o proveedor de capacitación laboral, de tal forma que deje constancia que el curso impartido tiene asiento en los registros académicos oficiales. Este procedimiento no exime al proveedor de brindar la información de beneficiarios en los formatos que FONDOEMPLEO exija en sus procesos de monitoreo y evaluación. Es preciso señalar que se deberá desarrollar un proceso de orientación previo a la capacitación.

### ○ **Criterios de selección de beneficiarios**

De acuerdo a lo señalado en la parte diagnóstica del Proyecto, se operativizará los criterios de selección de beneficiarios, estableciendo no sólo las características socioeconómicas o de otro tipo, sino también la forma cómo éstos serán demostrados y registrados en expedientes personales. Se deberá especificar las medidas a tomar para garantizar la veracidad de la información brindada por los potenciales beneficiarios, así como las medidas de subsanación y sanción en caso sea aplicable.

Se valorará propuestas que incluyan a trabajadores aportantes del remanente de utilidades o sus familias, como beneficiarios.

## **D. Programa de capacitación laboral**

La oferta o programas de capacitación laboral deberán responder al diagnóstico realizado para el Proyecto. Esta sección deberá dejar constancia de la pertinencia de la oferta en la región y sector priorizados, y deberá tener correlato con las posibilidades y compromisos de inserción laboral.

FONDOEMPLEO exige que un programa de capacitación laboral (equivalente a un curso que desarrolla una competencia laboral) deba contar con un mínimo de 120 horas cronológicas de duración en la formación específica (en los aspectos técnicos específicos de la competencia laboral). En instituciones autorizadas y acreditadas por el Ministerio de Educación o sus órganos descentralizados con capacidad para impartir cursos de capacitación laboral en el o los sectores en los cuales se enmarca la propuesta a presentar.

El número máximo de capacitados para un programa será de 20 personas por sección. El número mínimo será establecido por el titular del Proyecto, con base en su punto de equilibrio presupuestal.

Un Programa de Capacitación Laboral deberá estar estructurado en base al enfoque de competencias laborales. La evidencia de la aplicación de este enfoque se brindará completando la información demandada en los siguientes acápite. Esta sección se realizará por cada Programa de Capacitación Laboral que se oferte en el Proyecto. Es decir, si la propuesta cuenta con una oferta de tres cursos, deberá consignarse en el documento del Proyecto tres Programas con esta estructura.

### **d.1 Programa de Competencia laboral**

El Programa deberá consignar un nombre o título que describa de manera concreta (máximo 5 palabras) la denominación del módulo. Luego de ello, deberá consignar la competencia laboral (técnica, de tipo específico) que pretende desarrollar con el Programa, el mismo que deberá responder a la demanda identificada.

Es recomendable utilizar los Perfiles Ocupacionales y Unidades de Competencia definidos desde el sector privado por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, ya que contienen información actualizada de la demanda de competencias laborales requeridas. Estos están disponibles en las páginas Web del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Los Perfiles Ocupacionales con los que se cuenta a la fecha son:

### **Sector Hotelero y Turístico**

- Cocinero(a)
- Recepcionista – Hotel/Hostal
- Bartender
- Mozo
- Operario de limpieza

### **Sector Confecciones**

- Costurero(a) de prendas de vestir en tejido de punto
- Costurero(a) de prendas de vestir en tejido plano
- Cortador(a) de piezas para confección
- Bordador(a) de prendas o piezas
- Estampador(a) de prendas o piezas

### **Sector Producción de madera, fabricación de productos de madera y muebles**

- Carpintero industrial en madera

### **Sector Agroindustria – Agroexportación**

- Cosechador – Jabero (Espárragos).
- Clasificador - Empacador de espárragos.
- Evaluador Fitosanitario – Aplicador.

### **Sector Actividades de paisajismo y servicios de mantenimiento conexos**

- Jardinero

### **Sector de servicios (Comercio)**

- Representante de ventas
- Vendedor de servicios (Intangibles)
- Vendedor de productos de consumo masivo (Tangible)
- Vendedor por teléfono (Telemarketing)

### **Sector de servicios (servicios sociales y otros)**

- Trabajador(a) del hogar
- Cuidador de niños(as)
- Cuidador de la persona adulta mayor autovalente
- Cuidador de la persona adulta mayor con discapacidad física
- Cuidador de la persona adulta mayor con discapacidad mental

### **Sector construcción**

- Operario en albañilería en edificaciones multifamiliares.
- Operario en fierriería en edificaciones multifamiliares.
- Operario en encofrado en edificaciones multifamiliares.



- Instalador electricista en edificaciones multifamiliares.
- Instalador sanitario en edificaciones multifamiliares
- Maestro de obra de edificaciones

#### **d.2 Módulo formativo: Mapa de unidades temáticas**

El Módulo Formativo es la secuencia de desarrollo del aprendizaje, en el marco de la competencia laboral a lograr mediante el proceso de capacitación laboral. Esta secuencia está constituida por Unidades Temáticas, que son un conjunto ordenado de temas a ser desarrollados en la capacitación. Cada Unidad Temática debe prever el desarrollo de capacidades técnicas, de conocimientos prácticos y actitudes puestas en práctica en el desempeño laboral. El mapa de Unidades Temáticas muestra de manera gráfica la secuencia a seguir en el programa de capacitación.

#### **d.3 Unidades temáticas: Contenidos mínimos, horas por unidad, recursos**

En esta sección, debe especificarse los contenidos mínimos que contiene cada Unidad, así como el número de horas necesarias para su desarrollo. Debe consignar además los recursos didácticos, materiales, audiovisuales, insumos por beneficiario, equipos personales de trabajo y seguridad, entre otros, que serán puestos a disposición del proceso de capacitación y que podrán ser verificadas por FONDOEMPLEO, sea antes del inicio de actividades o durante el proceso.

#### **d.4 Unidades temáticas: Carga práctica y de contenidos teóricos**

Junto a la información consignada en el acápite anterior, deberá especificarse para cada Unidad Temática el número de horas en las cuales se impartirán contenidos teóricos, y el número de horas destinado al trabajo práctico. El mínimo de proporción aceptable será de 70% de horas prácticas y 30% de horas teóricas por módulo. Esto quiere decir que la proporción aceptable se aplicará al total de Unidades Temáticas, no a cada una por separado.

#### **d.5 Módulos transversales para la formación integral**

La propuesta deberá contemplar un módulo con un mínimo de 20 horas, donde se toquen temas de cuidado del medio ambiente, equidad de género, salud reproductiva u otros temas que el proponente considere prioritario para la región o población objetivo.

Asimismo, como parte de la formación integral, se propone el desarrollo de un módulo de generación de ideas de negocio, que permita abrir perspectivas de generación de su propio empleo y de emprendimientos exitosos. En la página Web de FONDOEMPLEO se encontrará el Manual elaborado por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo con el financiamiento y asistencia del Programa Conjunto de Juventud, Empleo y Migración. Adicionalmente, se brindará en la modalidad de talleres, el servicio de asesoría para la búsqueda de empleo.

Las horas de los módulos serán adicionales al mínimo de 120 destinadas a las Unidades Temáticas de la competencia laboral.

#### **d.6 Metodología de evaluación y calificación**

El Proyecto deberá contener la propuesta de evaluación, en donde especificará la metodología e instrumentos a utilizar. La propuesta debe privilegiar la evaluación del desempeño, en la misma proporción que los contenidos prácticos (un 70% de la evaluación debería ser del desempeño).

#### **d.7 Practica en el lugar del trabajo**

Los proyectos podrán proponer practicas en situación real de trabajo, que permitan afianzar el desarrollo de las competencias laboral; lo cual sera bonificado en la evaluación de la Propuesta Técnica. Estas practicas deberán estar enmarcadas en lagunas de las Modalidades Formativas Laborales. La propuesta deberá especificar la siguiente información

### **d.7.1 Descripción del Puesto**

Deberán presentarse los documentos que avalan el compromiso de los empleadores (convenios u carta de compromiso) para la practica de los beneficiarios, señalando principalmente, el lugar donde se realizara la practica, el puesto de trabajo, que le sera asignado, la cual estará inmerso el capacitando. En cualquiera de los casos, deberá señalarse el objetivo de la practica.

### **d.7.2 Supervisión y forma de evaluación**

Deberá consignarse como se supervisara la practica (si sera un tutor de la institución o un supervisor del lugar de trabajo) adicionalmente. deberá describirse como se evaluara el desempeño del practicante.

## **E. ESTRATEGIA DE INSERCIÓN LABORAL**

### **e.1 Inserción laboral**

Para favorecer la inserción laboral de los beneficiarios capacitados, se deberá implementar una estrategia que tenga como eje a las actividades de información, asesoramiento y colocación. La propuesta debe plantear esta estrategia, teniendo en consideración el alcance que señalamos respecto de cada actividad

### **e.2 Orientación y asesoría en la búsqueda de empleo**

Los beneficiarios deberán recibir información de fuentes de empleo y asesoramiento para poder realizar una búsqueda intensiva de empleo que culmine con su colocación en un puesto de trabajo, a través de tutorías especializadas con este fin.

La asesoría para la búsqueda de empleo debe estar orientada a que los beneficiarios puedan: i) descubrir o reconocer sus capacidades para el empleo, ii) elaborar un curriculum vitae/hoja de vida, iii) enfrentar exitosamente el proceso de evaluación/selección de personal, y iv) conocer y mejorar las habilidades sociales y personales para un buen desempeño laboral (trabajo en equipo, autocontrol, iniciativa, etc.).

La metodología para brindar la asesoría será en la modalidad de taller, lo que permitirá la participación activa de los beneficiarios, el cual deberá ser dictado por profesionales con experiencia en la capacitación de jóvenes y adultos. Las horas de la asesoría serán adicionales al mínimo de 120 destinadas a las Unidades Temáticas de la competencia laboral. En la página Web del MTPE se encontrarán los Manuales de Asesoría para la Búsqueda de Empleo elaborados por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

### **e.3 Información y colocación**

La información de vacantes de empleo se brindará a los beneficiarios para posibilitar su encuentro con los empleadores que estén demandando personal, con la finalidad de que sean contratados para realizar labores relacionadas con su capacitación. Para la prestación de este servicio, se deberá implementar una bolsa de empleo o articular con las existentes en la zona.

La propuesta debe plantear cómo se desarrollará este servicio, considerando que deberá brindarse oportunamente, es decir cuando los beneficiarios estén al menos en un 75% de su proceso de capacitación, para evitar su deserción.

El Proyecto deberá contemplar un tiempo prudencial para que se brinde este servicio a la persona y se logre, en un plazo máximo de 3 meses, su inserción en un puesto de trabajo. Se considerará también personas con trabajo precario que logran formalizarse a través de un contrato de trabajo. Excepcionalmente, de acuerdo a las características y fundamentos del Proyecto, así como del sector en donde se intervendrá, se aceptará mejoras en los salarios o ingresos de los beneficiarios.

### **e.4 Compromisos de colocación de empresas**

A fin de comprobar la pertinencia de la capacitación con la demanda laboral y de incrementar la posibilidad de insertar a las personas capacitadas, se deberá señalar y adjuntar la evidencia del compromiso de las empresas (convenios, contratos u otros) en contratar como trabajadores al 60% de los capacitados.

En la primera etapa de presentación del proyecto, se presentarán convenios de colaboración o carta de compromisos, (deberá contener información de la empresa: número de RUC, nombre o razón social y dirección).

En la etapa de colocación, se validará la misma con copia de los contratos sujetos a modalidad o bajo la modalidad de formación laboral, que se realice con el beneficiario capacitado y que debe tener como mínimo una duración de tres meses a más.

#### **F. Cronograma de actividades**

Deberán detallarse las actividades reseñadas en las presentes bases, expresadas en tareas, programando cada una de ellas de forme mensual.

#### **G. Cobertura**

Deberá detallarse las provincias, distritos y localidades donde se actuará, así como el número de beneficiarios esperados por cada circunscripción. Se sugiere presentar un mapa, identificando las zonas o zona de intervención.

#### **H. Organización institucional y ubicación del proyecto**

h.1 Organigrama institucional, indicando la ubicación del proyecto

h.2 Organigrama del proyecto

h.3 Perfil y términos de referencia del personal que estará a cargo de la ejecución del proyecto

Se deberá presentar un cuadro que indique para cada cargo lo siguiente:

PROFESIONAL PROPUESTO	CARGO	DEDICACIÓN	PERFIL PROFESIONAL

#### **I. Monitoreo y evaluación interna del proyecto**

Se debe de describir los mecanismos de monitoreo, así como la periodicidad de los mismos, teniendo en cuenta las características del proyecto.

Se debe diseñar el Plan de Monitoreo, el plan debe responder a los componentes, actividades y sub actividades identificadas en la matriz del marco lógico, además debe establecer en él:

¿Quiénes son los destinatarios de la información que proporciona el monitoreo?

¿Qué indicadores se deberán monitorear?

¿Qué instrumentos van a utilizar?

¿Con qué periodicidad van a realizar el monitoreo?

¿Qué unidades se va a observar? (beneficiarios, etc.)

¿Cómo van a procesar los datos?

¿Qué tipo de informes proporcionarán?.

### 3.2 Línea 2: Certificación de competencias laborales

#### A. Datos Generales

Nombre del Proyecto (máximo 15 palabras)	
Línea del Proyecto	
Institución Ejecutora	
Presupuesto anual 2010	S/.
Presupuesto anual 2011	S/.
Institución (es) colaboradora (s) o asociada (s)	
Propósito del Proyecto	
Población Beneficiaria	
Ámbito de ejecución del Proyecto	Región:
	Provincias:
	Distritos:
Duración del proyecto (en meses)	
Presupuesto del Proyecto:	S/.
Monto solicitado a FONDOEMPLEO	S/.
Fuente 1	S/.
Fuente 2	S/.
Fuente 3	S/.
Aporte de Beneficiarios	S/.

#### B. Descripción del proyecto

##### b.1 Diagnóstico

Identificación y descripción de recursos humanos calificados y no certificados en los sectores económicos establecidos por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

El diagnóstico tiene por finalidad sustentar, con información socioeconómica laboral y datos cualitativos, la situación actual de los recursos humanos calificados y no certificados con demanda laboral del servicio de competencias laborales del Ministerio, en las regiones y localidades donde se plantea ejecutar el proyecto.

Además, se deberá hacer una reseña y descripción de las principales experiencias similares desarrolladas por la institución ejecutora o en alianza con otras. En el caso de la institución ejecutora incluir un cuadro con la relación de proyectos ejecutados indicando lo siguiente:

#### RELACION DE EXPERIENCIAS SIMILARES DESARROLLADAS EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS Y EN EL AMBITO DE ACCION DEL PROYECTO PROPUESTO

Proyecto	Ámbito	Nº de beneficiarios	Fuente de Financiamiento	Monto ejecutado	Período de ejecución	Logros obtenidos

## **b.2 Identificación del problema y las causas que lo generan**

Debe describir el problema y sus causas desde los actores, beneficiarios del proyecto y las empresas ubicadas en la zona de intervención.

Desde los beneficiarios, el reconocimiento de las competencias adquiridas en un puesto de trabajo; la certificación puede tener un doble valor para el beneficiario, en tanto como función social le brinda un reconocimiento del aprendizaje adquirido a lo largo de su vida, al margen del lugar donde lo adquirió. Desde el punto de vista laboral, le permite contar con un sello de calidad respecto de las competencias evaluadas, lo que debe permitir distinguirse en el mercado laboral y brindarle oportunidades de mejora. En su función diagnóstica, la certificación le brinda elementos para orientar su trayectoria laboral.

Desde el sector productivo, la certificación, al ser un referente de las competencias laborales del trabajador, brinda al empleador información confiable sobre las competencias del trabajador certificado, al estar refrendada por Centros de Certificación reconocidos por el Ministerio de Trabajo y Promoción de Empleo.

## **b.3 Población objetivo**

Describir las características de la población a nivel socioeconómico, indicadores laborales, etc.

## **b.4 Caracterización de los beneficiarios del proyecto**

Describir las particularidades de la población a intervenir por el proyecto. En función de datos cuantitativos y cualitativos, que tengan como referente las variables del mercado laboral.

## **b.5 Objetivos en sus diferentes niveles, indicadores, metas de atención por ocupación y/o puestos de trabajo propuestos y medios de verificación (utilizar la matriz de marco lógico)**

La matriz del marco lógico permite conocer lo que el proyecto pretende hacer y cómo hacerlo, cuáles son los supuestos claves y cómo los insumos y productos del proyecto serán monitoreados y evaluados.

## MATRIZ DE MARCO LÓGICO

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
Se describe la estrategia general del proyecto, en diversos niveles de jerarquía	Especificación cuantitativa que permite medir el logro de un objetivo	Describen las fuentes de información que se utilizan para la recopilación de los datos que permiten la verificación del cumplimiento de las metas propuestas	Existen situaciones que están fuera de control del Proyecto, y que suponen riesgos para su desarrollo. En ese sentido los supuestos indican el entorno que debe de existir o las condiciones para que el proyecto sea exitoso
<b>Finalidad.</b> - objetivo de desarrollo superior e importancia a nivel nacional, sectorial o regional.	A este nivel los proyectos en esta línea, no establecen indicadores, en tanto no tienen atribución hacia los mismos por que son de incidencia sectorial		
<b>Propósito.</b> - es el efecto directo o cambio sobre los beneficiarios. Es el objetivo principal	Elevar el nivel de empleabilidad de los trabajadores al contar con la certificación de sus competencias laborales	<b>Establecen:</b> Cómo adquirir evidencias de que los objetivos se han logrado Cuáles son los documentos o materiales que proveen la información requerida para cada indicador y dónde encontrarlo	Por las características de las líneas 1, 2 y 3 de la convocatoria de proyectos, la naturaleza de los supuestos, tienen que ver con el crecimiento sostenible de la economía, generación de empleo, oportunidades de negocios, entre otros.
<b>Componentes.</b> - en función de las líneas de intervención	<b>Los indicadores deben especificar:</b> La cantidad El tiempo Ámbito	<b>Pueden ser:</b> <b>Fuentes secundarias:</b> son datos publicados en medios públicos o privados <b>Fuentes primarias:</b> consiste en la recolección directa de la información	
<b>Actividades y sub actividades.</b> - acciones a realizar por el proyecto en función a los componentes			

### C. Estrategia del proyecto

#### c.1 Estrategia de focalización, registro y selección de los beneficiarios

En la estrategia debe describirse el mecanismo de convocatoria (procesos de información a la población objetivo, material de difusión, entre otros), y selección (triaje o identificación de competencias). Al mismo tiempo, se debe hacer la descripción detallada de los criterios de selección, la forma cómo se va a caracterizar y focalizar y el registro que se realizará.

##### ○ Mecanismo de focalización

La Propuesta deberá especificar el mecanismo y procedimientos para acreditar beneficiarios de acuerdo a la documentación sustentatoria de su condición. Podrá desarrollarse un registro con lista de chequeo de requisitos, así como la valoración que se brinda a cada criterio de selección o ítem. Por ejemplo, si los criterios de selección son múltiples (edad, género y condición de actividad), se aclarará si éstos son privativos o cuentan con alguna bonificación en caso de exceso de demanda del servicio. Se deberá aplicar una ficha socioeconómica.

##### ○ Registro de beneficiarios (evaluados y/o certificados)

La Propuesta mostrará los formatos de registro de los beneficiarios a evaluarse en el centro de certificación. Un siguiente control se dará para aquellos que logren la certificación, lo que debe constar en los registros académicos oficiales. Este procedimiento no exime al proveedor de brindar la información de beneficiarios evaluados y/o certificados en los formatos que FONDOEMPLO exija en sus procesos de monitoreo y evaluación.

## ○ **Criterios de selección de beneficiarios**

De acuerdo a lo señalado en la parte diagnóstica del Proyecto, se operativizará los criterios de selección de beneficiarios, estableciendo no sólo las características socioeconómicas o de otro tipo, sino también la forma cómo éstos serán registrados en expedientes personales. Se deberá especificar las medidas a tomar para garantizar la veracidad de la información brindada por los potenciales beneficiarios, así como las medidas de subsanación y sanción en caso sea aplicable.

## **D. Equipo de evaluadores y recursos para la evaluación**

Se presentarán los nombres y Curriculum Vitae-CV de los evaluadores autorizados, así como una descripción detallada de las instalaciones, equipamiento y mobiliario con que se cuenta oficialmente para la ejecución de las tareas de evaluación. En caso se realice la evaluación en el lugar de trabajo, se presentará las cartas de compromiso de las empresas que brindan sus instalaciones. Asimismo, se deberá describir el proceso de certificación de competencias laborales de la institución ejecutora del servicio y/o proyecto.

### **d.1 Evaluadores de competencia laboral**

La propuesta presenta la relación de evaluadores de competencia laboral que participarán en el Proyecto. Cabe resaltar que estos deberán estar acreditados en el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Se adjuntará la hoja de vida de cada una de ellos. El mismo no debe exceder de 3 páginas.

### **d.2 Centros de evaluación autorizados**

Se debe presentar el documento de acreditación vigente de el/los centros de evaluación que utilizará el Proyecto en cada región. Los mismos deben cumplir con los requisitos exigidos por el MTPE para el servicio.

### **d.3 Evaluación en el lugar de trabajo**

En caso la evaluación se realice en el lugar de trabajo, se especificará el procedimiento para verificar las condiciones de cada empresa en donde se realizará. Se debe consignar el nombre, dirección y contacto de las empresas donde se realizará la evaluación de los trabajadores, esto en la medida que se cuente con la información.

### **d.4 Planes de empleabilidad**

Son las acciones que debe realizar el trabajador, para cerrar las brechas de las competencias laborales evaluadas y no certificadas, y que puede realizar con capacitación o experiencia laboral.

La propuesta deberá seguir la estructura del Plan de Empleabilidad establecido en el protocolo de Certificación de Competencia Laboral; sin embargo tiene la potestad, y es recomendable, proponer aspectos y temas que enriquezcan la información a los evaluados para mejorar su desempeño.

### **d.5 Certificados de competencia laboral**

La propuesta deberá indicar el tiempo de trámite del certificado y la forma como se registrará oficialmente en el Centro de Certificación.

## **E. Cronograma de actividades**

Deberán detallarse mínimamente las actividades reseñadas en las presentes bases, expresadas en tareas y la programación mensual.

## F. Cobertura

Deberá detallarse las provincias, distritos y localidades donde se actuará, así como el número de beneficiarios esperados por cada circunscripción. Se sugiere presentar un mapa, identificando las zonas o zona de intervención.

## G. Organización institucional y ubicación del proyecto

g. 1 Organigrama institucional, indicando la ubicación del proyecto

g. 2 Organigrama del proyecto

g.3 Perfil y términos de referencia del personal que estará a cargo de la ejecución del proyecto

Se deberá presentar un cuadro que indique para cada cargo lo siguiente:

PROFESIONAL PROPUESTO	CARGO	DEDICACIÓN	PERFIL PROFESIONAL

## H. Monitoreo y evaluación interna del proyecto

Se debe de describir los mecanismos de monitoreo, así como la periodicidad de los mismos, teniendo en cuenta las características del proyecto.

Se debe diseñar el Plan de Monitoreo, el plan debe responder a los componentes, actividades y subactividades identificadas en la matriz del marco lógico, además debe establecer en él:

¿Quiénes son los destinatarios de la información que proporciona el monitoreo?

¿Qué indicadores se deberán monitorear?

¿Qué instrumentos van a utilizar?

¿Con qué periodicidad van a realizar el monitoreo?

¿Qué unidades se va a observar? (beneficiarios, etc)

¿Cómo van a procesar los datos?

¿Qué tipo de informes proporcionarán?.



### 3.3 Línea 3: Promoción y Fortalecimiento de Emprendimientos Juveniles

#### A. Datos generales

Nombre del Proyecto (máximo 15 palabras)	
Línea del Proyecto	
Institución Ejecutora	
Presupuesto anual 2010	S/.
Presupuesto anual 2011	S/.
Institución (es) colaboradora (s) o asociada (s)	
Propósito del Proyecto	
Población Beneficiaria	
Ámbito de ejecución del Proyecto	Región:
	Provincias:
	Distritos:
Duración del proyecto (en meses)	
Presupuesto del Proyecto:	S/.
Monto solicitado a FONDOEMPLEO	S/.
Fuente 1	S/.
Fuente 2	S/.
Fuente 3	S/.
Aporte de Beneficiarios	S/.

#### B. Descripción del proyecto

##### b.1 Diagnóstico

Identificar el sector económico con demanda real de bienes o servicios a los que se orientaran las iniciativas emprendedoras y aquellos negocios en marcha a fortalecer, en función al análisis del contexto y de la situación actual en las regiones y localidades donde se plantea ejecutar el proyecto, indicando su consistencia y vinculación con las políticas nacionales, regionales y/o sectoriales.

Identificar y describir a los jóvenes beneficiarios con ideas de negocios identificadas y/o en marcha, que responden a las necesidades del mercado o sector económico priorizados, así como identificar a los actores que se articulen al proyecto (mapa de actores). Adicionalmente se deberá de identificar las necesidades reales de capacitación, asistencia técnica y financiamiento de los beneficiarios.

El diagnóstico deberá analizar el contexto y la situación actual en las regiones y localidades donde se plantea ejecutar el proyecto.

Asimismo, identificar a los actores que se articulen al proyecto (análisis de involucrados en el proyecto).

#### ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

GRUPOS	INTERESES	INTERÉS EN EL PROYECTO	PROBLEMAS	PERCIBIDOS	MANDATOS	RECURSOS
1						
2						
3						
4						
...						
...						
n						

Además, se deberá hacer una reseña y descripción de las principales experiencias similares desarrolladas por la institución ejecutora o en alianza con otras. En el caso de la institución ejecutora incluir un cuadro con la relación de proyectos ejecutados indicando lo siguiente:

**RELACION DE EXPERIENCIAS SIMILARES DESARROLLADAS EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS Y EN EL AMBITO DE ACCION DEL PROYECTO PROPUESTO**

Proyecto	Ámbito	Nº de beneficiarios	Fuente de Financiamiento	Monto ejecutado	Período de ejecución	Logros obtenidos

**b.2 Identificación del problema y las causas que lo generan**

Debe describir el problema y sus causas, en función de la situación que presenten los potenciales beneficiarios del proyecto. Desde los beneficiarios, destacar las características de las barreras de acceso: grupo de beneficiarios que por diversos motivos (edad, condición física, género, condición de actividad, entre otros) tienen dificultades reales de acceso al empleo formal y al independiente. Desde el sector productivo, destacar la demanda insatisfecha, de determinados productos o servicios, que no se encuentran en las zonas de intervención. Esta demanda no debe ser sólo genérica, sino claramente identificada incluso a nivel de actividades económicas.

**b.3 Caracterización de los beneficiarios del proyecto**

Describir las particularidades de la población a intervenir por el proyecto, identificando, focalizando, caracterizando y describiendo adecuadamente a los jóvenes beneficiarios con ideas de negocios identificadas y/o en marcha, que responden a las necesidades del mercado o sector económico priorizados, en función de datos cuantitativos y cualitativos, que tengan como referente las variables del mercado laboral.

**b.4 Objetivos en sus diferentes niveles, indicadores, metas y medios de verificación (utilizar la matriz de marco lógico)**

La matriz del marco lógico permite conocer lo que el proyecto pretende hacer y cómo hacerlo, jerarquizar claramente los niveles de objetivos, las definiciones claras de las metas que sean objetivamente verificables, cuáles son los supuestos claves y cómo los insumos y productos del proyecto serán monitoreados y evaluados. Los indicadores deben mínimamente considerar las siguientes metas:

Número de personas capacitadas

Número de emprendimientos o negocios creados

Número de emprendimientos en marcha fortalecidos

Número de planes de negocios desarrollados

Número de beneficiarios que acceden al capital semilla

Adicionalmente se efectuará una descripción detallada de las componentes, así como de las actividades a desarrollarse en el proyecto.

### MATRIZ DE MARCO LÓGICO

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
Se describe la estrategia general del proyecto, en diversos niveles de jerarquía	Especificación cuantitativa que permite medir el logro de un objetivo	Describen las fuentes de información que se utilizan para la recopilación de los datos que permiten la verificación del cumplimiento de las metas propuestas	Existen situaciones que están fuera de control del Proyecto, y que suponen riesgos para su desarrollo. En ese sentido los supuestos indican el entorno que debe de existir o las condiciones para que el proyecto sea exitoso
<b>Finalidad.-</b> objetivo de desarrollo superior e importancia a nivel nacional, sectorial o regional.	<b>Los indicadores deben especificar:</b> La cantidad El tiempo Ámbito	<b>Establecen:</b> Cómo adquirir evidencias de que los objetivos se han logrado Cuáles son los documentos o materiales que proveen la información requerida para cada indicador y dónde encontrarlo  <b>Pueden ser:</b> Fuentes secundarias: son datos publicados en medios públicos o privados Fuentes primarias: consiste en la recolección directa de la información	Por las características de las líneas 1, 2 y 3 de la convocatoria de proyectos, la naturaleza de los supuestos, tienen que ver con el crecimiento sostenible de la economía, generación de empleo, oportunidades de negocios, entre otros.
<b>Propósito.-</b> es el efecto directo o cambio sobre los beneficiarios. Es el objetivo principal			
<b>Componentes.-</b> en función de las líneas de intervención			
<b>Actividades y sub actividades.-</b> acciones a realizar por el proyecto en función a los componentes			

## C.- Estrategia del proyecto

### c.1 Estrategia de focalización, selección y registro de beneficiarios

En la estrategia debe describirse el mecanismo de convocatoria (procesos de información a la población objetivo, material de difusión, entre otros), y selección, (identificación de jóvenes con ideas de negocios o negocio con menos de año de funcionamiento). Al mismo tiempo, la descripción detallada de los criterios de selección, la forma cómo se va a caracterizar y focalizar y el registro que se realizará, de acuerdo a los objetivos presentados.

### c. 2 Mecanismo de focalización

La Propuesta deberá especificar el mecanismo y procedimientos para acreditar beneficiarios de acuerdo a la documentación sustentatoria de su condición. Podrá desarrollarse un registro con lista de chequeo de requisitos, así como la valoración que se brinda a cada criterio de selección o ítem. Por ejemplo, si los criterios de selección son múltiples (edad, género y condición de actividad), se aclarará si éstos son privativos o cuentan con alguna bonificación en caso de exceso de demanda del servicio.

### **c. 3 Criterios de selección de beneficiarios**

De acuerdo a lo señalado en la parte diagnóstica del Proyecto, se operativizará los criterios de selección de beneficiarios, estableciendo no sólo las características socioeconómicas o de otro tipo, sino también la forma cómo éstos serán demostrados y registrados en expedientes personales. Se deberá especificar las medidas a tomar para garantizar la veracidad de la información brindada por los potenciales beneficiarios, así como las medidas de subsanación y sanción en caso sea aplicable.

### **c.4 Registro de beneficiarios**

La Propuesta mostrará los formatos de registro de los beneficiarios. Este procedimiento no exime al ejecutor de brindar la información de beneficiarios en los formatos que FONDOEMPLEO exija en sus procesos de monitoreo y evaluación.

### **D.- Programa de capacitación en planes de negocio**

La capacitación en planes de negocio es una parte de la estrategia de atención a emprendedores, junto a la asistencia técnica y financiera. El modelo busca combinar adecuadamente la capacitación con la asistencia técnica y el apoyo financiero, en medidas tales que se adecúen a las necesidades del público objetivo. La propuesta no debe centrarse sólo en un servicio, sino en una alianza solidaria de esfuerzos que logren potenciar las capacidades de los jóvenes para emprender y hacer negocios sostenibles o fortalecer los existentes. El número máximo de emprendedores por aula será de 20.

Se debe detallar también, las competencias empresariales que van a desarrollar y/o fortalecer en los jóvenes.

#### **d.1 Objetivo de la capacitación en planes de negocios**

El objetivo debe girar en torno a desarrollar y fortalecer, en los jóvenes emprendedores, las aptitudes necesarias para iniciar su propio negocio o fortalecer el existente, a través de la validación de su idea de negocio en el mercado, así como la elaboración de su plan de negocio.

En la propuesta de manera concreta, debe desarrollarse las características de la región y los jóvenes, los objetivos específicos de la etapa de capacitación.

#### **d.2 Módulo formativo: mapa de unidades, contenidos mínimos, carga horaria.**

Una vez detalladas las competencias que se quieren desarrollar, deberán plantearse las Unidades Temáticas así como sus contenidos mínimos y número de horas dedicado a cada una de ellas. El número mínimo de horas de capacitación es de 40. En total la proporción teórico-práctico debe ser de 30% y 70%, respectivamente.

Se puede recomendar las unidades temáticas fundamentales como Elaboración de Plan de Negocio, Finanzas, Marketing y Formalización. De igual forma el módulo transversal que se da en las capacitaciones para la inserción.

#### **d.3 Concurso de planes de negocios**

Una vez concretados los Planes de Negocios, los mismos estarán en posibilidad de lograr un capital semilla que ayude al impulso inicial del negocio o fortalecerlo. Para lograrlo, deberán pasar por un Concurso de Méritos que debe contar con un jurado de calidad e independiente.

#### **d.4 Jurado del Concurso**

La propuesta presentara una terna de jueces, deberán ser personalidades independientes, residentes de la región o localidad, entre los cuales consideraran debe haber un empresario y un representante de entidades financieras o de microfinanzas. La propuesta deberá explicitar el procedimiento de análisis y juicio del jurado, garantizando su transparencia.

#### **d.5 Presentación del Plan de Negocios**

La propuesta debe prever una presentación presencial de los jóvenes que postulan al Capital Semilla. Debe explicitar en la propuesta los criterios y formatos para el registro del desempeño de cada concursante.

#### **E. Programa de asistencia técnica**

Detallar los servicios a brindar en los planes de negocio o emprendimientos existentes, especificando los objetivos y metas a lograr en cada proceso.

##### **Asistencia Técnica**

La asistencia técnica puede desarrollarse en dos momentos, sin excluirse entre sí:

- Después de la capacitación, como preparación para el concurso de capital semilla de tal forma que se pueda concretar mejor el Plan.
- Después de adjudicado el financiamiento, para orientar el gasto en la implementación de del nuevo negocio o el fortalecimiento del existente.
- Durante los tres (3) primeros meses de iniciado el negocio

##### **Objetivo de la asistencia técnica**

De acuerdo a los momentos de intervención, los objetivos deben plantearse en función a la temática y la modalidad. Si se logra asesorías en línea para ampliar el tiempo de atención y la cobertura regional, será favorable para el Proyecto.

##### **Temática y horas de asistencia por plan de negocios**

La temática de la asistencia técnica deberá ser propuesta en el Proyecto, de acuerdo a las principales necesidades previstas para la población objetivo. Por ejemplo, temas financieros, contables, legales, entre otros. La asistencia técnica será por plan de negocio que se implementa, pudiendo sólo en temas comunes hacer asistencias grupales.

#### **F. Capital semilla**

El monto del Capital Semilla deberá ser propuesto por el Proyecto, sustentando el monto en función a su experiencia de trabajo en proyectos similares y necesidades del sector en donde se implementa el negocio.

Puede presentarse una alternativa al Capital Semilla, proponiendo estrategias de acercamiento a entidades microfinancieras, o el acompañamiento del Proyecto en este proceso. Igualmente, deberá justificarse en el contexto del Proyecto esta forma de intervención.

## G. Cronograma de actividades

Deberán detallarse mínimamente las actividades reseñadas en las presentes bases, expresadas en tareas y la programación mensual.

## H. Cobertura

Deberá detallarse las provincias, distritos y localidades donde se actuará, así como el número de beneficiarios esperados por cada circunscripción. Se sugiere presentar un mapa, identificando las zonas o zona de intervención.

## I- Organización institucional y ubicación del proyecto

i. 1 Organigrama institucional, indicando la ubicación del proyecto

i. 2 Organigrama del proyecto

i.3 Perfil y términos de referencia del personal que estará a cargo de la ejecución del proyecto

Se deberá presentar un cuadro que indique para cada cargo lo siguiente:

PROFESIONAL PROPUESTO	CARGO	DEDICACIÓN	PERFIL PROFESIONAL

## J. Plan de monitoreo y evaluación interna del proyecto

Se debe describir los mecanismos de monitoreo, así como la periodicidad de los mismos, teniendo en cuenta las características del proyecto.

Diseñar el Plan de Monitoreo, el mismo debe responder a los componentes, actividades y sub actividades identificadas en la matriz del marco lógico, además debe establecer en él:

¿Quiénes son los destinatarios de la información que proporciona el monitoreo?

¿Qué indicadores se deberán monitorear?

¿Qué instrumentos van a utilizar?

¿Con qué periodicidad van a realizar el monitoreo?

¿Qué unidades se va a observar? (beneficiarios, etc)

¿Cómo van a procesar los datos?

¿Qué tipo de informes proporcionarán?.

### 3.4 Línea 4: Proyectos productivos sostenibles

#### A. Datos generales

Nombre del Proyecto (máximo 15 palabras)	
Línea del Proyecto	
Institución Ejecutora	
Presupuesto anual 2010	S/.
Presupuesto anual 2011	S/.
Institución (es) colaboradora (s) o asociada (s)	
Propósito del Proyecto	
Población Beneficiaria	
Ámbito de ejecución del Proyecto	Región:
	Provincias:
	Distritos:
Duración del proyecto (en meses)	
Presupuesto del Proyecto:	S/.
Monto solicitado a FONDOEMPLEO	S/.
Fuente 1	S/.
Fuente 2	S/.
Fuente 3	S/.
Aporte de Beneficiarios	S/.

#### B. Descripción del proyecto

##### b.1 Justificación del proyecto

Explicar claramente los siguientes aspectos relacionados a la realización del proyecto propuesto:

b 1.1 Razones por las que se eligió el proyecto, indicando su consistencia y vinculación con los planes de desarrollo (nacionales, regionales o locales) o líneas de negocios estratégicas a nivel local, sustentado con una mención explícita en documentos oficiales (indicar fuentes)

Se deberá exponer sucintamente las motivaciones por las cuales se eligió este proyecto y como contribuirá al desarrollo local y en especial a la mejora de la calidad de vida de los beneficiarios del proyecto y cómo se enmarca en las políticas de desarrollo definidas, identificando los documentos que lo sustentan.

Además, se deberá hacer una reseña y descripción de las principales experiencias similares desarrolladas por la institución ejecutora o en alianza con otras. En el caso de la institución ejecutora incluir un cuadro con la relación de proyectos ejecutados indicando lo siguiente:

RELACION DE EXPERIENCIAS SIMILARES DESARROLLADAS EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS Y EN EL AMBITO DE ACCION DEL PROYECTO PROPUESTO

Proyecto	Ámbito	Nº de beneficiarios	Fuente de Financiamiento	Monto ejecutado	Período de ejecución	Logros obtenidos

### b.1.2 Concordancia de este proyecto con la Misión, Visión y Objetivos de la institución ejecutora

Explicar el grado de focalización existente entre la Misión y Visión institucional y la finalidad y propósito del proyecto.

### b.1.3 Descripción de la estrategia para promover sosteniblemente el empleo y la mejora de ingresos de los beneficiarios

Explicar la estrategia y los criterios de sostenibilidad del empleo en los que se basa el proyecto, así como, los principales logros que se mantendrán luego de terminado el proyecto.

## b.2 Contexto del proyecto

Describir las características del ámbito donde se desarrollará el proyecto y a la población beneficiaria.

### b.2.1 Justificación y selección del ámbito elegido (incluir mapa del ámbito de ejecución del proyecto)

Indicar los criterios y factores de selección del ámbito, incluyendo un mapa de ubicación. Explicar claramente:

- a. Las condiciones geográficas y climáticas de la zona elegida que permitan un desarrollo adecuado del proyecto
- b. Indicar las vías de accesibilidad al ámbito elegido, indicando los tiempos requeridos para llegar a los puntos más alejados.

### b.2.2 Diagnostico de la situación socioeconómica de la población afectada (utilizar estadísticas recientes indicando las fuentes)

Los indicadores que serán trabajados deberán permitir tener una visión del nivel de calidad de vida de la población afectada, estos indicadores deberán referirse a variables e indicadores demográficos, de salud, educación y vivienda, pudiendo utilizar adicionalmente los índices de desarrollo humano del PNUD y los del Mapa de Pobreza de Foncodes. Es importante señalar las fuentes de donde se extrae la información, las que deben ser las más recientes.

### b.2.3 Análisis de involucrados

Identificar a todos los grupos relacionados directa o indirectamente con el problema que abordará el proyecto; es decir, identificar quién está directamente afectado por el problema específico que se está analizando, qué actores se movilizarán en relación con el proyecto teniendo en cuenta su posición actual y futura, cuáles son sus intereses, su potencial y sus limitaciones respecto al problema que abordará el proyecto, cómo percibe cada grupo el problema. Asimismo, se debe clasificarlos de acuerdo a ciertas características como por ejemplo: instituciones públicas, privadas, beneficiarios, entre otros.

CUADRO N° 1 ANALISIS DE INVOLUCRADOS

GRUPOS	INTERESES	INTERÉS EN EL PROYECTO	PROBLEMAS	PERCIBIDOS	MANDATOS	RECURSOS



b.2.5 Situación productiva de la población beneficiaria (indicar tamaño de predios, principales actividades económicas generadoras de ingresos, niveles de producción y productividad de las líneas productivas promovidas, niveles de ingreso por la actividad promovida así como niveles de articulación a mercados, entre otros).

Establecer los valores iniciales de los indicadores consignados en el Marco Lógico para la población a ser intervenida.

### **b.3 Identificación y análisis de problemas y oportunidades**

b.3.1 Identificación del problema que se abordará, indicando la gravedad, magnitud e importancia para la población que justifique la intervención de la entidad ejecutora, estableciendo claramente las causas críticas del problema que serán controladas por el proyecto

Describir la problemática que el Proyecto abordará, indicando las causas que originan el problema y el impacto actual en la población a ser atendida.

#### **b.3.2 Árbol de problemas**

Comentar e insertar el árbol de problemas.

#### **b.3.3 Identificación de oportunidades y capacidades**

Desarrollar las principales oportunidades y capacidades de la población beneficiaria.

#### **b.3.4 Árbol de objetivos**

Comentar e insertar el árbol de problemas

### **b.4 Matriz del Marco Lógico**

El proyecto deberá ser elaborado utilizando el enfoque del marco lógico.

#### **b.4.1 Matriz de objetivos**

Desarrollar la matriz de forma tal que para cada causa se puedan analizar las oportunidades y capacidades de la población objetivo y poder diseñar de esta manera la alternativa de ejecución más pertinente.

#### **b.4.2 Matriz del Marco Lógico**

Para la elaboración de la matriz del Marco Lógico se debe tomar en cuenta que las metas a nivel de la finalidad de los proyectos productivos sostenibles financiados por FONDOEMPLEO tiene que estar relacionado al mandato de éste. Así debe considerar, cuanto al menos, los siguientes indicadores:

- a. Número de personas capacitadas que aplican efectivamente los conocimientos adquiridos con el proyecto (la propuesta del proyecto)
- b. Número de nuevos jornales o puestos de trabajo de carácter permanente, generados a partir del término del proyecto

- c. Número de personas que mejoran sus ingresos netos en no menos del 20%

Asimismo, el propósito para los proyectos financiados por Fondoempleo tiene que estar relacionado a lo que se espera lograr con la ejecución del proyecto, así se deben considerar, cuanto menos, los siguientes indicadores:

- d. Número de personas en total capacitadas por el proyecto
- e. Número de nuevos jornales o puestos de trabajo generados durante la ejecución del proyecto.
- f. El incremento de la productividad lograda con el proyecto
- g. El incremento de la producción, cuando corresponda, diferenciando las destinadas al mercado de las destinadas al autoconsumo familiar
- h. Incremento del valor de la producción (incluyendo autoconsumo familiar)
- i. Ventas totales durante el proyecto

En cuanto a los indicadores de los componentes de los proyectos financiados por Fondoempleo son las áreas o segmentos del proceso de producción sobre las cuales el proyecto va a intervenir, es decir, están relacionados directamente a la cadena de valor de los bienes o servicios a ser entregados a la población. Así, éstos indicadores deben considerar, cuanto menos, reflejar los bienes y servicios que se entregará a la población atendida.

Los indicadores de las actividades deben expresar cuánto y cuándo se logrará el efecto deseado. Y los indicadores de cada sub-actividad deberán indicar los logros expresados en unidades medibles.

#### b.4.3 Descripción del propósito, los componentes y cada una de las actividades a ser ejecutadas

Explicar el propósito, los componentes, las actividades y sub-actividades a ser ejecutadas, describiendo cada uno de ellos, de manera que se entienda claramente cómo es que su ejecución permitirá alcanzar el nivel superior; se deberá indicar las metas que se lograrán en cada uno de ellos y en qué oportunidad se lograrán. Así mismo, se deberá identificar aquellas actividades que son críticas para el logro de los resultados esperados.

## MATRIZ DE MARCO LOGICO

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
Se describe la estrategia general del proyecto, en diversos niveles de jerarquía	Especificación cuantitativa que permite medir el logro de un objetivo	Describen las fuentes de información que se utilizan para la recopilación de los datos que permiten la verificación del cumplimiento de las metas propuestas	Existen situaciones que están fuera de control del Proyecto, y que suponen riesgos para su desarrollo. En ese sentido los supuestos indican el entorno que debe de existir o las condiciones para que el proyecto sea exitoso
<p><b>Finalidad.-</b> objetivo de desarrollo superior e importancia a nivel nacional, sectorial o regional.</p> <p><b>Propósito.-</b> es el efecto directo o cambio sobre los beneficiarios. Es el objetivo principal</p> <p><b>Componentes.-</b> en función de las líneas de intervención</p> <p><b>Actividades y sub actividades.-</b> acciones a realizar por el proyecto en función a los componentes</p>	<p><b>Los indicadores deben especificar:</b></p> <p>La cantidad El tiempo Ámbito</p>	<p><b>Establecen:</b></p> <p>Cómo adquirir evidencias de que los objetivos se han logrado Cuáles son los documentos o materiales que proveen la información requerida para cada indicador y dónde encontrarlo</p> <p><b>Pueden ser:</b></p> <p>Fuentes secundarias: son datos publicados en medios públicos o privados Fuentes primarias: consiste en la recolección directa de la información</p>	<p>Por las características de las líneas 1, 2 y 3 de la convocatoria de proyectos, la naturaleza de los supuestos, tienen que ver con el crecimiento sostenible de la economía, generación de empleo, oportunidades de negocios, entre otros.</p>

### b.5. Estrategias de intervención

#### b.5.1 Propuesta técnica

Selección de la propuesta técnica propuesta, desarrollando:

##### a. Síntesis de la Ficha Técnica

Por cada producto promovido por el proyecto (cuando sea aplicable), adjuntando versión completa en Anexos

Presentar un resumen de la Ficha Técnica de cada producto promovido, indicando las principales características del producto y de su producción. En Anexo se deberá presentar la Ficha Técnica completa.

##### b. La propuesta técnica a ser transferida a los beneficiarios

En base a la Ficha Técnica seleccionada se deberá establecer la propuesta técnica a ser transferida a los beneficiarios, es decir, como se adaptará a las condiciones específicas de la zona de intervención y que resultados se espera lograr, en producción, productividad, etc.

##### c. La estrategia de implementación de la propuesta seleccionada

Con la propuesta ajustada se deberá desarrollar la estrategia de intervención, es decir, cómo se transferirá a los beneficiarios, qué instrumentos o técnicas se utilizarán. Se deberá detallar todos los instrumentos, técnicas y metodologías a ser utilizadas.

## b.5.2 Plan de capacitación

Se deberá explicar detalladamente los mecanismos, instrumentos y plazos para la transferencia de capacidades a los beneficiarios, considerando que a excepción de proyectos orientados a la capacitación, este tema es un aspecto transversal en la mayoría de los proyectos, es decir, no constituye un componente en sí mismo.

El plan de capacitación debe desarrollarse diferenciando claramente a los talleres, de los cursos y de las charlas. Además, todo debe guardar coherencia con lo indicado en el marco lógico (títulos o nombre de las actividades, numeración de las mismas, número de personas capacitadas, duración, contenido, lugar o localidad donde se va a desarrollar).

Se deberá presentar, adicionalmente a las explicaciones, un cuadro resumen de acuerdo a lo indicado en la Sección I de este documento.

Se deberá indicar la estrategia de incorporación de los beneficiarios al proyecto, explicándose las actividades en las que participarán en cada año de intervención del mismo. En la propuesta se deberá presentar al menos el 20% de beneficiarios identificados, adjuntando el documento de sustento como Anexo del proyecto (Formato 10).

Se deberá presentar, adicionalmente a las explicaciones, un cuadro resumen como el siguiente:

CUADRO 3: PLAN DE CAPACITACIÓN DE BENEFICIARIOS

Temas	Meta	Nº Beneficiarios	Contenidos	Lugares
<b>Componente 1:</b>				
<b>Actividad 1.1:</b>				
Sub Actividad 1.1.2 Taller en manejo de .....				
1.1.2. Taller de Manejo de .....	Se realizaran 20 talleres de 3 horas con 30 horas participantes	600 productoras de .....	Diagnostico, preparación de suelos y enmiendas calcarías, .....	Caseríos
<b>Actividad 1.3:</b>				
Sub Actividad 1.3.2 Capacitación en elaboración de alimentos .....				
1.3.2. Elaboración de alimentos .....	Se realizaran 20 talleres de 3 horas con 30 horas participantes cada uno.	600 productoras de .....	Elaboración de alimentos .....	Caseríos
<b>Componente 2:</b>				
<b>Actividad 2.1:</b>				
Sub Actividad 2.1.2: Taller de capacitación en crianza .....				
2.1.2 Crianza .....	Se realizaran 20 talleres de 3 horas con 30 horas participantes cada uno.	600 productoras de .....	Alimentación, manejo de registros, Selección y Mejoramiento Genérico.	Caseríos

Además, todo debe guardar coherencia con lo indicado en el marco lógico (títulos o nombre de las actividades, numeración de las mismas, número de personas capacitadas, duración, contenido, lugar o localidad donde se va a desarrollar).

### b.5.3 Plan de asistencia técnica

Se deberá explicar detalladamente los mecanismos, instrumentos y plazos para brindar la asistencia técnica a los beneficiarios, indicando la periodicidad de las visitas y los contenidos de las mismas.

Se deberá presentar, adicionalmente a las explicaciones, un cuadro del Plan de Asistencia Técnica bajo el siguiente esquema:

CUADRO 4: PLAN DE ASISTENCIA TÉCNICA

Temas	Meta	Nº beneficiarios	Contenidos	Lugares
Componente 1:				
Actividad 1.1:				
Sub Actividad 1.1.3: Asistencia técnica en instalación y manejo de.....				
1.1.3 Asistencia técnica en instalación y manejo de .....	28 visitas individuales a cada productor de 45 minutos de duración	600 productores de .....	Se brindará recomendaciones para la selección de insumos y la elaboración de alimentos ....	Caseríos:
Componente 2:				
Actividad 2.1:				
Sub Actividad 2.1.4: Asistencia técnica en instalación y manejo de.....				
2.1.4 Crianza tecnificada de .....	60 visitas individuales a cada productor de 100 minutos de duración	600 productores de .....	Se evalúa las condiciones para la crianza tecnificada de .... Y se imparten las respectivas recomendaciones.	Caseríos:

### b.5.4 Plan de Negocios

Desarrollar un plan de negocios por cada beneficiario tipo del proyecto de cada línea productiva (en caso sea pertinente), es decir, desarrollar los beneficios que se obtendrán por la aplicación de la propuesta técnica. Lo cual implica elaborar una estrategia comercial, analizando los mercados hacia donde se destinarán los bienes producidos, los costos de producción, y los ingresos previstos así como la rentabilidad estimada, detallando los costos de producción, los volúmenes de ventas. Tener en cuenta que estos datos serán el insumo para la preparación del Flujo de Caja del Proyecto. Para esto se deberá elaborar un cuadro tal como el siguiente:

CUADRO 5: PLAN DE NEGOCIOS POR BENEFICIARIO

Descripción	Situación Actual	Año 1	Año 2	Año 3
Producción				
Precio de venta				
Ingresos				
Costos				
Margen				

## b.6 Impacto del proyecto

Explicar en detalle el impacto del proyecto y los resultados que se esperan alcanzar, especialmente en relación a los Criterios de Evaluación establecidos en las Bases. Cabe señalar que FONDOEMPLEO exigirá el riguroso cumplimiento de las metas ofrecidas por el proyecto, en caso de ser finalmente seleccionado como ganador.

Debe diferenciarse claramente entre el empleo generado durante la ejecución del proyecto (empleo temporal) y los puestos de trabajo adicionales que se crearán gracias al proyecto y que se mantendrán luego de concluido el mismo (empleo permanente). Se considerará que 270 jornales representan a un puesto de trabajo anual equivalente. Se deberá presentar el siguiente cuadro para el cálculo de la generación de jornales y/o empleos:

**CUADRO N° 6**  
**GENERACIÓN DE NUEVOS EMPLEOS DURANTE Y AL FINAL DEL PROYECTO**

	Situación sin proyecto	Número de jornales con proyecto				Número de jornales incrementales durante la ejecución del proyecto	Número de jornales permanentes incrementales al culminar el proyecto
		Año 1	Año 2	Año 3	Total 3 años		
	A	B	C	D	E = B+C+D	F = E - 3*A	G = D - A
<b>Producto A</b>							
Jornales por Ha.							
Número de Ha.							
Jornales totales							
.....							
.....							
<b>Producto N</b>							
Jornales por Ha.							
Número de Ha.							
Jornales totales							
<b>TOTAL JORNALES</b>							

Las metas de impacto y propósito deben contener los siguientes indicadores básicos (siempre que sea pertinente):

- Número de personas capacitadas
- Número de personas capacitadas que aplican efectivamente los conocimientos adquiridos
- Número de personas que mejoran sus ingresos en no menos 20%
- Número de personas que acceden a nuevos puestos de trabajo durante la ejecución del proyecto
- Número de personas que acceden a un nuevo puesto de trabajo de carácter permanente
- Incremento de la productividad lograda
- Incremento de ingresos
- Incremento de ventas
- Ventas totales durante el proyecto

## b.7 Organización institucional y ubicación del proyecto

### b.7.1 Organigrama institucional, indicando la ubicación del proyecto

b.7.2 Organigrama del proyecto

b.7.3 Perfil y términos de referencia del personal que estará a cargo de la ejecución del proyecto

Se deberá presentar un cuadro que indique para cada cargo lo siguiente:

CUADRO 7: EQUIPO TÉCNICO DEL PROYECTO

PROFESIONAL PROPUESTO	CARGO	DEDICACIÓN	PERFIL PROFESIONAL

b.7.4 Explicar los instrumentos administrativo financieros que utiliza la institución

I. INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA	SI / NO
1. La Entidad Ejecutora del Proyecto cuenta con la "Personería Jurídica" vigente al momento de la postulación.	
2. La Entidad Ejecutora del Proyecto cuenta con la "Exoneración del Impuesto a la Renta de 3ra categoría".	
3. La Entidad Ejecutora cuenta con "Manuales de Procedimientos Administrativos" (MCI – MOF – Procedimientos de las diferentes áreas).	
II. INFORMACIÓN FINANCIERA	
1. La entidad Ejecutora del Proyecto cuenta con Estados Financieros auditados de los dos últimos años.	
2. La Entidad Ejecutora del Proyecto cuenta con Sistema Contable mecanizado y Modulo Presupuestal Integrado que permita obtener información detallada por proyecto.	

### b.8 Plan de Monitoreo y evaluación ex-post

Indicar los valores ex-ante y ex-post de los indicadores definidos en la Matriz del Marco Lógico a nivel de indicadores de impacto, de efecto y de producto, explicando las fuentes de información y los métodos de recopilación. Esta información debe presentarse en el cuadro siguiente:

CUADRO 8: MATRIZ MONITOREO Y EVALUACIÓN EX-POST

TIPO	OBJETIVO	INDICADOR	DEFINICIÓN OPERATIVA	LÍNEA DE BASE	META
IMPACTO					
EFECTO					
PRODUCTO	1				
	2				
	N				

### b.9 Presupuesto analítico

Desarrollar el presupuesto del proyecto de acuerdo a la “Guía para la elaboración del presupuesto del proyecto” (ver Anexos sobre presupuesto y categorías de gastos administrativos en la página web de FONDOEMPLEO: [www.fondoempleo.com.pe](http://www.fondoempleo.com.pe)).

### b.10 Análisis de contrapartida

Explicar el origen y los usos de los fondos de contrapartida ofrecidos, indicando los compromisos de las instituciones aportantes.



Los aportes valorizados de la institución en personal o infraestructura podrán ser considerados como contrapartida, hasta por un máximo de 10% del monto solicitado. Los demás aportes de contrapartida deben ser en efectivo.

No se podrán considerar los ingresos que genere el proyecto como parte de la contrapartida.

### **b.11 Análisis de la rentabilidad del proyecto**

b.11.1 Elaboración del Flujo de Caja, para un periodo de 10 años, de acuerdo al “Instructivo para la elaboración de proyectos de FONDOEMPLEO” y sustentando los supuestos utilizados para las proyecciones.

b.11.2 Cálculo del VAN y del TIR.

b.11.3 Costo efectividad

Indicar los siguientes ratios: costo por puesto de trabajo promovido (considerar número de puestos de trabajo de carácter permanente), costo por persona capacitada (se debe considerar el número de personas que aplicarán efectivamente los conocimientos aprendidos en el proyecto), costo por mejorar los ingresos de un beneficiario y aumento promedio de los ingresos esperados por beneficiario.

b.11.4 Explicar las estrategias de recuperación de costos que permitan aumentar el impacto.

### **b.12 Cronogramas de ejecución del proyecto**

Ejecución de actividades (indicando avances en el logro de las metas)

## IV.- ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

El presupuesto es la valorización en unidades monetarias de las actividades del proyecto que se han definido en la Matriz del Marco Lógico. El presupuesto debe ser elaborado para todo el período de intervención del proyecto (los proyectos de Capacitación e inserción laboral (L1) tienen una duración máxima de 18 meses, los proyectos de Certificación de competencias laborales (L2) tienen una duración máxima de 12 meses, los proyectos de promoción y fortalecimiento de emprendimientos juveniles (L3) tienen una duración máxima de 18 meses y los proyectos productivos sostenibles (L4) tienen un periodo máximo de 36 meses).

Para la elaboración del presupuesto es necesario preparar el Cronograma de Actividades del proyecto, los formatos de Costeo por cada componente, con los que se podrá obtener de manera automática el Presupuesto Analítico y todos los formatos de costeo relacionados. Para ello, se determinará el costo de cada una de las actividades en cada uno de los componentes del proyecto, desglosándolas en actividades y sub-actividades de acuerdo a la metodología establecida.

### 4.1 Cronograma de Actividades

El cronograma de actividades es la representación gráfica de los tiempos que demanda cada actividad y proceso durante la ejecución y operación del proyecto.

El cronograma de actividades nos permite diseñar la programación de las acciones que se llevarán a cabo durante la ejecución del proyecto. Para ello se toman las actividades y sub-actividades de cada componente (definidas en el Marco Lógico y sus indicadores) y se programan mensualmente las acciones de todo el período de ejecución, de acuerdo al siguiente esquema:

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Año		Unidad de Medida	Meta física	AÑO 1												
				1			2			3			4			
Trimestre				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Mes																
1	El manejo agronómico de cultivo de tarwi y de quinua es eficiente															
1.1	Promoción del proyecto e inducción al personal	Personas informadas	800	560	240											
1.1.1	Presentación del proyecto	Eventos	6	4	2											
1.1.2	Elaboración del díptico	Dípticos	1	1												
1.2	Capacitación en manejo agronómico del cultivo de tarwi y quinua	Personas capacitadas	666			230										
1.2.1	Capacitación en práctica agronómica en Tarwi	Taller	16		4	3										
1.2.2	Capacitación en práctica agronómica en Quinua	Taller	4		1	1										
1.2.3	Capacitación en evaluación y control de plagas y enfermedades.	Taller	17				4	3	2							
1.2.4	Capacitación en riego de cultivo de tarwi y Quinua	Taller	17						4	3	2					
1.2.5	Elaboración de manuales de tarwi y quinua	Manual	2		1	1										

Se deberá elaborar el cronograma mensual de actividades contempladas en cada uno de los componentes, actividades y sub-actividades de la Matriz del Marco Lógico del proyecto, indicando las siguientes columnas:

## El Cronograma de Actividades contiene cuatro columnas principales:

**Componentes/actividades:** En esta columna se colocan las actividades y sub-actividades por cada componente. Adicionalmente se debe incluir el Componente 6 "Manejo del Proyecto"<sup>2</sup>.

**Unidad de medida:** En esta columna se colocan las unidades de medición definidas en el Marco Lógico para cada indicador que se va a usar en cada una de las sub-actividades (Ej.: manual, talleres, visitas, días de campo, etc.), en el caso de las actividades se deberá indicar las unidades de avance cuantitativo de los indicadores de efecto y producto (propósito y componentes), a fin de poder hacer un seguimiento del logro de las metas del proyecto.

**Meta Física:** En esta columna se colocan las metas globales trazadas para cada actividad o sub-actividad, en términos de las unidades de medida señaladas en la columna anterior, que se proyectan lograr al término del proyecto.

En el caso de las actividades se colocarán las metas a nivel de logros y en las sub-actividades las metas físicas con las unidades de medida propias (Ej.: manual, talleres, visitas, días de campo, etc.).

**Programa de ejecución de metas físicas:** Las metas físicas de las subactividades que se fijaron en la columna anterior, se reparten mensualmente de modo que la suma de los avances mensuales debe ser igual al valor total que figura en la columna Meta Física. En el caso de las metas de las actividades no necesariamente suman.

### 4.1 Elaboración del Presupuesto del Proyecto

El Presupuesto muestra el costo total del proyecto por componentes y por fuentes de financiamiento. Para su elaboración se deben seguir los siguientes pasos:

Paso 1.- Elaboración del cronograma de actividades

Paso 2.- Elaboración de los formatos de costeo por componentes y asignación de las fuentes de financiamiento.

Paso 3.- Para el desarrollo del Componente 6 "Manejo del proyecto", se deberá definir previamente los siguientes aspectos:

- a. Llenado del Cuadro "Actividades y remuneraciones del personal asignado al proyecto"
- b. Elaboración del cuadro de "Proyecciones de las remuneraciones"

Paso 4.- El Sistema de elaboración presupuestal generará automáticamente los siguientes cuadros:

- Presupuesto analítico por fuentes de financiamiento
- Cronogramas de desembolsos por fuente de financiamiento
- Presupuesto por categoría de gastos

---

2. Por convención este componente se denomina Componente 6 Manejo del proyecto, aunque solo hayan tres o cuatro componentes operativos. Para ver su definición ir al inciso "d" del punto 2.4 del presente instructivo.

- Presupuesto por componentes y fuentes de financiamiento
- El módulo de inversiones del Flujo de Caja

Paso 5.- Validación de los datos

#### 4.2.1 Elaboración del costeo por componentes

El objetivo de esta etapa es determinar el costo de cada una de las actividades que conforman los distintos componentes del proyecto.

Para ello se utiliza el Sistema de elaboración presupuestal elaborado por FONDOEMPLO<sup>3</sup> para el costeo de cada componente, incluyendo el de Manejo del Proyecto.

El sistema está diseñado para un máximo de cinco componentes, y dentro de cada componente el mismo número de actividades y sub-actividades. Si no se requiere el uso de todas las líneas existentes, no se deberán borrar las mismas, se deberán ocultar para una mejor presentación del documento

**Es de uso obligatorio el *Sistema de elaboración presupuestal*.**

En esta etapa se debe especificar:

- La cantidad de recursos materiales (unidades físicas) que serán utilizados para la ejecución del proyecto
- El valor monetario de cada recurso
- El número de las repeticiones que se harán durante la ejecución del proyecto y así calcular el costo de cada sub-actividad.

Los recursos deben estar clasificados bajo alguna de las Categorías de Gasto que utiliza FONDOEMPLO<sup>4</sup>.

**No se puede utilizar otras Categorías de Gasto que las establecidas por FONDOEMPLO.**

Los gastos que se incluyen en cada una de las categorías deben mantener una correspondencia directa con la categoría seleccionada.

Es necesario indicar que la unidad de medida de cada Categoría de Gasto tiene que estar relacionada con el gasto específico.

---

3. Se encuentra en la página Web de Fondoempleo: [www.fondoempleo.com.pe](http://www.fondoempleo.com.pe)

4. Ver Tabla 1 al final de esta sección, donde se listan las categorías de gasto aceptadas.

## MODELO DE FORMATO 1 – COSTEO POR COMPONENTES

COMPONENTE		1	EL MANEJO DE PASTOS HA SIDO MEJORADO										
ACTIVIDAD 1		1.1	Capacitación en Manejo de Pasturas										
	Subactividad 1	1.1.1	Elaboración de un (01) manual de capacitación en manejo de pastos cultivados.										
	Meta Física		1 manual.										
	Resumen		Se elaborara 1 manual de capacitación en manejo de pastos cultivados, del cual se imprimirán 700 ejemplares.										
	Subactividad 2	1.1.2	Talleres de Capacitación en manejo de pastos.										
	Meta Física		40 Talleres de Capacitación en manejo de pastos.										
	Resumen		16 talleres de instalación y manejo de pastos, 08 talleres en manejo de pastos naturales y 16 talleres en conservación de forrajes. Cada taller durará 2 días y habrán 30 participantes.										
	Subactividad 3	1.1.3	Asesorías técnicas para el manejo de pasturas.										
	Meta Física		Visitas de asesoría técnica.										
	Resumen		Visitas individuales a cada productor en su parcela, se realizarán 3,450 visitas durante todo el proyecto.										
Codigo	Categoria de Gastos		Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Parcial	Meta Física	Costo Total	FUENTE DE FINANCIAMIENTO				
									FONDOEMPLEO	Institución Ejecutora	Beneficiarios	Ingresos del proyecto	
	Elaboración de un (01) manual de capacitación en manejo de pastos cultivados.	1.1.1	Manual			3,660.00	1.00	3,660.00	3,660.00				
2	<a href="#">Servicios de Terceros</a>	1.1.1.1						3,660.00	3,660.00	0.00		0.00	0.00
	Impresión - Empastado		Ejemplares	700	5.00	3500.00	1.00	3500.00	3500.00				
	Diseño gráfico		Manual	1	100.00	100.00	1.00	100.00	100.00				
	Transporte Lima-Cuzca		caja	3	20.00	60.00	1.00	60.00	60.00				

Para el llenado del Formato de costeo del Componente 6 “Manejo del Proyecto” previamente se deberá haber llenado el cuadro “Actividades y remuneraciones del personal asignado al proyecto” y el cuadro de “Proyecciones de las remuneraciones”, ya que éstos alimentan el Formato de costeo.

La elaboración correcta de estos formatos permitirá determinar el costo del proyecto (que será equivalente a la suma de los aportes de FONDOEMPLEO y de las otras fuentes aportantes) y generar todos los formatos del presupuesto.

Para cada uno de los gastos se deberá indicar la o las fuentes de financiamiento.

### MODELO DEL CUADRO “ACTIVIDADES Y REMUNERACIONES DEL PERSONAL ASIGNADO AL PROYECTO”

Cargo	Términos de Referencia	% dedicación al Proyecto	Remuner. Mensual Bruta (1)	Relación Laboral	Nombre	Especialidad	Tiempo permanen. en la zona
Jefe de Proyecto	Especialista en manejo de ganado lechero altoandino	100%	3,506.59	Planilla (85.23% FE, 14.77% I.E)	Roberto	Ing. Zootecnista	28
Responsable de plantas queseras	Especialista en plantas queseras y demas derivados lacteos	100%	2,556.89	Planilla (85.23% FE, 14.77% I.E)	Aurelio	Ing. Industrias alimentarias o zootecnista	28
Especialista en derivados lácteos	Especialista en manejo de derivados lacteos	100%	852.30	Planilla (85.23% FE, 14.77% I.E)	angel	Bachiller en Industrias Alimentarias	28
Técnico Agropecuario 1	Especialista en manejo de ganado lechero y manejo de pastos	100%	852.30	Planilla (85.23% FE, 14.77% I.E)	Alfredo	Bachiller en zootecnia	28

## MODELO DEL CUADRO DE "PROYECCIONES DE LAS REMUNERACIONES"

Concepto	Personal del proyecto					
	Jefe de proyecto	Responsable de plantas queseras	Especialistas en derivados lácteos	Técnico agropecuarios 1	Técnico agropecuarios 2	Personal 15
Partida						
Cargo						
Relación Laboral	Planilla	Planilla	Planilla	Planilla	Planilla	Serv. No personales
Sueldo Bruto	3,506.59	2,556.89	852.30	852.30	852.30	0.00
Porcentaje de dedicación al proyecto	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Remuneración aplicable al proyecto	3,506.59	2,556.89	852.30	852.30	852.30	0.00
Costo Promedio mensual de la plaza:						
Remuneración mensual	3,506.59	2,556.89	852.30	852.30	852.30	0.00
Gratificaciones	584.43	426.15	142.05	142.05	142.05	0.00
CTS	340.92	248.59	82.86	82.86	82.86	0.00
EsSalud	366.19	266.47	89.49	89.49	89.49	0.00
Total promedio mensual	4,800.14	3,500.10	1,166.70	1,166.70	1,166.70	0.00
meses de permanencia en el proyecto	36.00	36.00	36.00	36.00	36.00	36.00
total presupuesto proyectado	172,804.91	126,003.58	42,001.19	42,001.19	42,001.19	0.09

## MODELO DE COSTEO DE UNA SUB-ACTIVIDAD

Codigo	Categoria de Gastos		Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Costo Parcial	Meta Fisica	Costo Total	FUENTE DE FINANCIAMIENTO			
									FONDOEMPLEO	Institución Ejecutora	Beneficiarios	Ingresos del proyecto
	Elaboracion de un (01) manual de capacitacion	1.1.1	Manual			3,660.00	1.00	3,660.00	3,660.00			
2	Servicios de Terceros	1.1.1.1						3,660.00	3,660.00	0.00	0.00	0.00
	Impresión - Empastado		Ejemplares	700	5.00	3500.00	1.00	3500.00	3500.00			
	Diseño gráfico		Manual	1	100.00	100.00	1.00	100.00	100.00			
	Transporte Lima-Cuzca		caja	3	20.00	60.00	1.00	60.00	60.00			
	Talleres de Capacitación	1.1.2	Taller			645.50	40.00	25,820.00	21,820.00	0.00	4,000.00	0.00
4	Materiales de Escritorio	1.1.2.1						2,620.00	2,620.00			
	Papelografato		pliego	25	0.30	7.50	40.00	300.00	300.00			
	Cinta maskingtape		rollo	1	3.00	3.00	40.00	120.00	120.00			
	Papel bulki		millar	1	20.00	20.00	40.00	800.00	800.00			
	Lapiceros		unidad	50	0.30	15.00	40.00	600.00	600.00			
	Plumón grueso		unidad	10	2.00	20.00	40.00	800.00	800.00			
5	Refrigerios	1.1.2.2						19,200.00	19,200.00			
	Alimentación participantes		pers/día	60	8.00	480.00	40.00	19,200.00	19,200.00			
11	Alquileres	1.1.2.3						4,000.00			4,000.00	
	Local		día	2	50.00	100.00	40.00	4,000.00			4,000.00	

### 4.2.2 Elaboración del presupuesto analítico por fuente de financiamiento

El Presupuesto Analítico muestra el costo total del proyecto por componentes y por fuentes de financiamiento.

Utilizando el Sistema de Elaboración Presupuestal de FONDOEMPLEO, las columnas se calculan automáticamente a partir de los datos del Formato de Costeo de cada componente. Como resultado se obtendrá un cuadro como el siguiente:

## MODELO DE PRESUPUESTO ANALÍTICO

COMPONENTE/ACTIVIDAD/SUB-ACTIVIDAD	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Parcial	Meta Física	Costo Total	Fuente Financiamiento		
						FONDOEMPLO	INSTITUCIÓN EJECUTORA	BENEFICIARIOS
<b>1 EL MANEJO DE PASTOS HA SIDO MEJORADO</b>					667,603.81	562,803.81	0.00	104,800.00
<b>1.1 Capacitación en Manejo de Pasturas</b>					30,170.00	26,170.00	0.00	4,000.00
1.1.1 Elaboración de un (01) manual de capacitación en manejo de pastos cultivados.	Manual		3,660.00	1	3,660.00		0.00	0.00
1.1.1.1 Servicios de Terceros					3,660.00	3,660.00		
1.1.2 Talleres de Capacitación en manejo de pastos.	Taller		645.50	40	25,820.00	21,820.00	0.00	4,000.00
1.1.2.1 Materiales de Escritorio					2,620.00	2,620.00		
1.1.2.2 Refrigerios					19,200.00	19,200.00		
1.1.2.3 Alquileres					4,000.00			4,000.00
1.1.3 Asesorías técnicas para el manejo de pasturas.	Visita		0.20	3,450.00	690.00	690.00		
1.1.3.1 Materiales de Escritorio					690.00	690.00		
<b>1.2 Capacitación en Manejo de Recursos Hídricos</b>					25,820.00	21,820.00	-	4,000.00
1.2.1 Talleres de Capacitación en Gestión de sistemas de riego	Taller		645.50	40	25,820.00	21,820.00	0.00	4,000.00
1.2.1.1 Materiales de Escritorio					2,620.00	2,620.00		
1.2.1.2 Refrigerios					19,200.00	19,200.00		
1.2.1.3 Alquileres					4,000.00			4,000.00
1.3 Asesoría en gestión de sistemas de riego					16,720.00	16,720.00	0.00	0.00
1.3.1 Asesorías técnicas en gestión de sistemas de riego.	Asesoría		760.00	22	16,720.00	16,720.00	0.00	0.00
1.3.1.1 Materiales de Escritorio					1,430.00	1,430.00		
1.3.1.2 Servicios de Terceros					15,290.00	15,290.00		
<b>1.4 Instalación de pastos mejorados</b>					187,350.00	134,350.00	0.00	53,000.00
1.4.1 Instalación de 100 ha de pastos cultivados.	Ha.		1,873.50	100	187,350.00	134,350.00	0.00	53,000.00
1.4.1.1 Insumos					101,350.00	71,350.00		30,000.00
1.4.1.2 Servicios Vanios					63,000.00	63,000.00		
1.4.1.3 Servicios de Terceros					23,000.00			23,000.00
<b>1.5 Instalación de Sistemas de riego tecnificado.</b>					407,543.81	363,743.81	0.00	43,800.00
1.5.1 Instalación de sistemas de riego tecnificado (FONDO ROTATORIO)	Sistema de Riego		33,961.98	12	407,543.81	363,743.81	0.00	43,800.00
1.5.1.1 Materiales de Construcción					293,183.81	293,183.81		
1.5.1.2 Servicios de Terceros					114,360.00	70,560.00		43,800.00

### 4.2.3 Elaboración de los cronogramas de desembolso por fuente de financiamiento

Se deberá presentar los cronogramas de desembolso por cada una de las fuentes de financiamiento. Los que se calcularán automáticamente a partir de los datos ingresados en el Sistema de elaboración presupuestal.

Los cronogramas de desembolsos de los aportes de FONDOEMPLO y de las Fuentes de Contrapartida deberán estar detallados por mes y por trimestre para todo el tiempo de duración del proyecto.

Cada uno de los cuadros de los Cronogramas de Desembolso será como el siguiente:

### MODELO DE CRONOGRAMA DE DESEMBOLSOS

COMPONENTE/ACTIVIDAD/SUB-ACTIVIDAD	Costo Total	FONDOEMPLO	AÑO I												Total Año 1
			Mes 1	Mes 2	Mes 3	Trimestre I	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Trimestre II	Trimestre III	Trimestre IV			
<b>1 EL MANEJO DE PASTOS HA SIDO MEJORADO</b>	667,603.81	562,803.81	0.00	3,660.00	1,101.00	4,761.00	42,453.98	46,622.98	3,928.50	93,005.46	80,818.46	54.00	178,638.92		
<b>1.1 Capacitación en Manejo de Pasturas</b>	30,170.00	26,170.00	0.00	3,660.00	1,101.00	4,761.00	1,646.50	1,646.50	12.00	3,305.00	42.00	54.00	8,162.00		
1.1.1 Elaboración de un (01) manual de capacitación en manejo de pastos cultivados.	3,660.00	3,660.00	0.00	3,660.00	0.00	3,660.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3,660.00		
1.1.1.1 Servicios de Terceros	3,660.00	3,660.00				3,660.00					0.00	0.00	3,660.00		
1.1.2 Talleres de Capacitación en manejo de pastos.	25,820.00	21,820.00	0.00	0.00	1,091.00	1,091.00	1,636.50	1,636.50	0.00	3,273.00	0.00	0.00	4,364.00		
1.1.2.1 Materiales de Escritorio	2,620.00	2,620.00			131.00	131.00	196.50	196.50	0.00	393.00	0.00	0.00	524.00		
1.1.2.2 Refrigerios	19,200.00	19,200.00			960.00	960.00	1,440.00	1,440.00	0.00	2,880.00	0.00	0.00	3,840.00		
1.1.2.3 Alquileres	4,000.00					0.00			0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
1.1.3 Asesorías técnicas para el manejo de pasturas.	690.00	690.00	0.00	0.00	10.00	10.00	10.00	10.00	12.00	32.00	42.00	54.00	138.00		
1.1.3.1 Materiales de Escritorio	690.00	690.00			10.00	10.00	10.00	10.00	12.00	32.00	42.00	54.00	138.00		
<b>1.2 Capacitación en Manejo de Recursos Hídricos</b>	25,820.00	21,820.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,091.00	1,636.50	1,636.50	4,364.00	0.00	0.00	4,364.00		
1.2.1 Talleres de Capacitación en Gestión de sistemas de riego	25,820.00	21,820.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,091.00	1,636.50	1,636.50	4,364.00	0.00	0.00	4,364.00		
1.2.1.1 Materiales de Escritorio	2,620.00	2,620.00				0.00	131.00	196.50	196.50	524.00	0.00	0.00	524.00		
1.2.1.2 Refrigerios	19,200.00	19,200.00				0.00	960.00	1,440.00	1,440.00	3,840.00	0.00	0.00	3,840.00		
1.2.1.3 Alquileres	4,000.00					0.00				0.00	0.00	0.00	0.00		
<b>1.3 Asesoría en gestión de sistemas de riego</b>	16,720.00	16,720.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,280.00	2,280.00	4,560.00	0.00	0.00	4,560.00		
1.3.1 Asesorías técnicas en gestión de sistemas de riego.	16,720.00	16,720.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	2,280.00	2,280.00	4,560.00	0.00	0.00	4,560.00		
1.3.1.1 Materiales de Escritorio	1,430.00	1,430.00				0.00	0.00	196.50	196.50	390.00	0.00	0.00	390.00		
1.3.1.2 Servicios de Terceros	15,290.00	15,290.00				0.00	0.00	2,085.00	2,085.00	4,170.00	0.00	0.00	4,170.00		
<b>1.4 Instalación de pastos mejorados</b>	187,350.00	134,350.00	0.00	0.00	0.00	0.00	9,404.50	10,748.00	0.00	20,152.50	20,152.50	0.00	40,305.00		
1.4.1 Instalación de 100 ha de pastos cultivados.	187,350.00	134,350.00	0.00	0.00	0.00	0.00	9,404.50	10,748.00	0.00	20,152.50	20,152.50	0.00	40,305.00		
1.4.1.1 Insumos	101,350.00	71,350.00				0.00	4,994.50	5,798.00		10,792.50	10,792.50	0.00	21,405.00		
1.4.1.2 Servicios Vanios	63,000.00	63,000.00				0.00	4,410.00	5,040.00		9,450.00	9,450.00	0.00	18,900.00		
1.4.1.3 Servicios de Terceros	23,000.00					0.00				0.00	0.00	0.00	0.00		
<b>1.5 Instalación de Sistemas de riego tecnificado.</b>	407,543.81	363,743.81	0.00	0.00	0.00	0.00	30,311.98	30,311.98	0.00	60,623.96	60,623.96	0.00	121,247.92		
1.5.1 Instalación de sistemas de riego tecnificado (FONDO ROTATORIO)	407,543.81	363,743.81	0.00	0.00	0.00	0.00	30,311.98	30,311.98	0.00	60,623.96	60,623.96	0.00	121,247.92		
1.5.1.1 Materiales de Construcción	293,183.81	293,183.81				0.00	24,431.98	24,431.98		48,863.96	48,863.96	0.00	97,727.92		
1.5.1.2 Servicios de Terceros	114,360.00	70,560.00				0.00	5,880.00	5,880.00		11,760.00	11,760.00	0.00	23,520.00		

### 4.3 Aspectos a considerar en la elaboración del presupuesto del proyecto

#### Consideraciones Generales

- a) El presupuesto del proyecto deberá ser elaborado de acuerdo al Sistema de Elaboración Presupuestal, que se encuentra colgado en la página Web de FONDOEMPLEO.
- b) El presupuesto del proyecto debe considerar todos los aportes requeridos, incluyendo los de contrapartida, ya que son parte importante para su ejecución.
- c) Sólo se reconocerán como gastos de personal los que corresponden a actividades en la zona de intervención del proyecto a tiempo completo (dedicación exclusiva).

Los gastos de supervisión interna y otros que la institución ejecutora considere convenientes deben ser considerados en los gastos administrativos.

- d) El Fondo no reconocerá gastos vinculados al proyecto realizados antes de la firma del convenio. Tampoco se reconocerá como gasto del proyecto el impuesto a la renta que pudiera corresponder a la institución por el desarrollo de sus actividades.
- e) Los gastos administrativos no podrán exceder el equivalente al 8% del costo directo del financiamiento solicitado al Fondo.
- f) El proyecto tendrá un monitoreo externo y una evaluación final. FONDOEMPLEO asumirá los gastos que demande el monitoreo externo del proyecto. El proyecto reservará 4% de su presupuesto para la evaluación final del proyecto.

#### Consideraciones Específicas

Para las Líneas 1,2 y 3:

- g) El financiamiento que brinda FONDOEMPLEO en las líneas 1, 2 y 3 es en calidad de donación, para la inversión directa sobre costos de la capacitación e inserción laboral, la certificación de competencias laborales y la promoción del emprendimiento.
- h) El financiamiento de FONDOEMPLEO se utilizará en los gastos directos de las líneas 1, 2 y 3: promoción, selección y focalización, desarrollo de los servicios (capacitación, intermediación, certificación de competencias y asistencia técnica de emprendedores). Incluye los materiales, personal directamente relacionado a los servicios, insumos, entre otros. En estas líneas no se financia la adquisición de activos fijos.
- i) El financiamiento de capital semilla de la línea 3, no deberá exceder a una (1) UIT por beneficiario.
- j) El presupuesto debe ser costado por componentes, actividades, sub-actividades, categoría de gastos y gastos. Adicionalmente, se debe considerar el componente "Manejo del proyecto".
- k) En el componente denominado "Manejo del proyecto" se considerarán los siguientes tipos de gastos:
  - Remuneraciones del personal asignados a las actividades propias del proyecto.
  - Gastos de funcionamiento.
  - Gastos administrativos para todo el proyecto.
  - Línea de Base y Evaluación de Impacto.



- Imprevistos.
- En la partida de Remuneraciones del Personal se considerará a todas aquellas personas involucradas directamente con el proyecto, y que desarrollen sus actividades en la zona de intervención (que están detalladas en el Anexo "Actividades y remuneraciones del personal asignado al proyecto").

La persona propuesta como Jefe de Proyecto deberá residir en la zona de intervención. Su dedicación es exclusiva y a tiempo completo.

La proyección del presupuesto en esta partida deberá considerar la remuneración mensual, las cargas sociales, las gratificaciones, la compensación por tiempo de servicios. (14 remuneraciones, cargas sociales y CTS). Las vacaciones devengadas deberán ser gozadas físicamente por el trabajador, ya que no se aceptan los gastos por vacaciones no gozadas.

- En la partida de Gastos de funcionamiento se considerará los gastos que se requieren para operar el proyecto y que no se puedan asignar directamente a cada componente del proyecto. En estos casos corresponden a:
  - Seguros.
  - Sistematización del proyecto.
- En la partida de Gastos administrativos para todo el proyecto, se considerará los siguientes rubros, que no podrá exceder del 8% del presupuesto por fuente de financiamiento:
  - Personal directivo, de coordinación, supervisión interna y asesoría técnica de la institución.
  - Personal administrativo, contable y financiero de la institución.
  - Auditoría interna y externa.
  - Capacitación del personal de la institución y del personal asignado al proyecto.
  - Alquiler de oficina (excepto los locales de uso exclusivo del proyecto en la zona de intervención).
  - Comunicaciones (correo, Internet, teléfono)
  - Servicios (agua y energía eléctrica)
  - Gastos bancarios (también se considerarán los gastos de carta fianza)
  - Materiales y suministros de oficina.

Estos tipos de gastos no podrán ser asignados a las partidas específicas de ejecución del proyecto (consignadas en los Formatos de costeo de los componentes 1 al 5).

- En la partida de Línea de Base y Evaluación de Impacto se deberá presupuestar un monto equivalente al 4% del total financiando por FONDOEMPLEO, el mismo que no será transferido al proyecto. FONDOEMPLEO efectuará la contratación de manera directa de dichos servicios, que serán pagados con el monto no transferido.
- En la partida de Imprevistos se deberá presupuestar un monto máximo de 2% del total de los gastos directos (componentes 1 al 5) financiados por FONDOEMPLEO, incluyendo las remuneraciones, equipamiento y gastos de funcionamiento, monto que podrá ser usado para actividades no presupuestadas en el Convenio, previa autorización de FONDOEMPLEO.

Para la Línea 4: Proyectos Productivos Sostenibles:

- l) Si la Institución proponente (Ejecutor) es una entidad del Sector Público, deberá formular el proyecto tomando en cuenta los Lineamientos Básicos para la Formulación de Proyectos de Inversión Pública (PIP) de Apoyo al Desarrollo Productivo (Resolución Directoral N° 005-2012-EF-63.01.
- m) Si la Institución proponente (Ejecutor) es una entidad del Sector Público, se deberá tomar en cuenta que para la firma del Convenio, deberá contar con la aprobación y viabilidad del perfil del proyecto, por el Sistema Nacional de Inversión Pública – SNIP. Y para que FONDOEMPLEO realice el primer desembolso, la entidad deberá presentar el expediente técnico aprobado por la Oficina de Programación e Inversiones – OPI, contar con el Código SIAF otorgado por la Dirección Nacional del Presupuesto Público - con la Carta Fianza y con la Cuenta Corriente para uso exclusivo de los fondos del proyecto.
- n) Si la Institución proponente (Ejecutor) presentara aportes de contrapartida a cargo de una entidad del Sector Público, se deberá tomar en cuenta que para la firma del Convenio, deberá seguir con lo establecido líneas arriba.
- o) Las Instituciones Ejecutoras deberán tomar en cuenta las Características del Financiamiento señalado en las Bases del 12° Concurso (numeral 1.8) que divide al Financiamiento en 2 grupos:

**Financiamiento Individual**, esta clasificación está relacionada de manera exclusiva al financiamiento (donación o préstamo) que recibe la Institución Ejecutora para ser transferidos a los beneficiarios y que se utiliza exclusivamente en la Unidad Productiva y propios a las actividades relacionadas con el proyecto. El financiamiento individual puede ser bajo las modalidades de donación, crédito y préstamo.

**Financiamiento Colectivo**, esta modalidad de financiamiento está orientada a beneficiar a un grupo de personas que tienen fines comunes (productores beneficiarios).

- p) Se aceptarán adquisiciones de activos fijos para uso del proyecto cuyo valor unitario sea menor a 4 UIT. El total de adquisiciones en activos fijos, financiado con recursos del Fondo, para uso del proyecto no podrá ser mayor a 4% del costo directo solicitado a FONDOEMPLEO.
- q) Los gastos administrativos no podrán exceder el equivalente al 8% del costo directo del financiamiento solicitado al Fondo.
- r) Sólo se reconocerán como gastos de personal aquellos correspondientes a los técnicos que desarrollan actividades en la zona de intervención del proyecto a tiempo completo (dedicación exclusiva). Los gastos de supervisión interna y otros que la institución ejecutora considere convenientes deben ser considerados en los gastos administrativos.
- s) El Fondo no reconocerá gastos vinculados al proyecto realizados antes de la firma del convenio (formulación del proyecto, diagnósticos socio-productivos, infraestructura pre-existente, identificación y focalización de los beneficiarios). Tampoco se reconocerá como gasto del proyecto el impuesto a la renta que pudiera corresponder a la institución por el desarrollo de sus actividades.
- t) No se aceptarán como gastos del proyecto las adquisiciones de terrenos e inmuebles de propiedad de la institución ejecutora, ni tampoco los gastos de obra, refacciones y mantenimiento asociados a éstos.
- u) El monitoreo externo del proyecto, la elaboración de la línea de base y la evaluación de impacto de los proyectos, se efectuarán bajo la supervisión de FONDOEMPLEO.

FONDOEMPLEO asumirá los gastos que demande el monitoreo externo del proyecto, pero se cargará al presupuesto del mismo los gastos ocasionados por la elaboración de la línea de base y la evaluación de impacto, para lo cual deberá reservarse un monto equivalente al 4% del presupuesto solicitado.

Las instituciones ejecutoras de los proyectos financiados por el Fondo se comprometerán a brindar el apoyo necesario durante el proceso de monitoreo externo y la elaboración de los estudios de línea de base y evaluación de impacto hasta un año después de concluido el proyecto.

- v) No se aceptará el financiamiento de viáticos con presupuesto del Fondo, para los miembros del equipo técnico del proyecto.
- w) El presupuesto debe ser costeado por componentes, actividades, sub-actividades, categoría de gastos y gastos. Adicionalmente, se debe considerar el componente "Manejo del proyecto".
- x) En el componente denominado "Manejo del proyecto" se considerarán los siguientes tipos de gastos:
  - Remuneraciones del personal asignados a las actividades propias del proyecto.
  - Equipamiento del proyecto.
  - Gastos de funcionamiento.
  - Gastos administrativos para todo el proyecto.
  - Línea de Base y Evaluación de Impacto.
  - Imprevistos.
  - En la partida de Remuneraciones del Personal se considerará a todas aquellas personas involucradas directamente con el proyecto, y que desarrollen sus actividades en la zona de intervención (que están detalladas en el Anexo "Actividades y remuneraciones del personal asignado al proyecto").

La persona propuesta como Jefe de Proyecto deberá residir en la zona de intervención. Su dedicación es exclusiva y a tiempo completo.

La proyección del presupuesto en esta partida deberá considerar la remuneración mensual, las cargas sociales, las gratificaciones, la compensación por tiempo de servicios. (14 remuneraciones, cargas sociales y CTS). Las vacaciones devengadas deberán ser gozadas físicamente por el trabajador, ya que no se aceptan los gastos por vacaciones no gozadas.

- En la partida de Equipamiento del Proyecto se considerarán los activos que se adquirirán con los fondos del proyecto, con recursos de FONDOEMPLEO y con recursos de otras fuentes. Se aplican las siguientes restricciones:
  - El valor unitario de cada equipo a ser adquirido con recursos de FONDOEMPLEO podrá ser equivalente hasta un máximo de 4 UITs.
  - El total de los activos a ser adquiridos con recursos de FONDOEMPLEO no podrán sobrepasar el 4% del financiamiento de FONDOEMPLEO.

- En la partida de Gastos de funcionamiento se considerará los gastos que se requieren para operar el proyecto y que no se puedan asignar directamente a cada componente del proyecto. En estos casos corresponden a:
  - Combustible.
  - Mantenimiento de vehículos.
  - Mantenimiento de equipos.
  - Seguros.
  - Sistematización del proyecto.
- En la partida de Gastos administrativos para todo el proyecto, se considerará los siguientes rubros, que no podrá exceder del 8% del presupuesto por fuente de financiamiento:
  - Personal directivo, de coordinación, supervisión interna y asesoría técnica de la institución.
  - Personal administrativo, contable y financiero de la institución.
  - Auditoría interna y externa.
  - Capacitación del personal de la institución y del personal asignado al proyecto.
  - Alquiler de oficina (excepto los locales de uso exclusivo del proyecto en la zona de intervención).
  - Comunicaciones (correo, Internet, teléfono)
  - Servicios (agua y energía eléctrica)
  - Gastos bancarios (también se considerarán los gastos de carta fianza)
  - Materiales y suministros de oficina.

Estos tipos de gastos no podrán ser asignados a las partidas específicas de ejecución del proyecto (consignadas en los Formatos de costeo de los componentes 1 al 5).

- En la partida de Línea de Base y Evaluación de Impacto se deberá presupuestar un monto equivalente al 4% del total financiando por FONDOEMPLEO, el mismo que no será transferido al proyecto. FONDOEMPLEO efectuará la contratación de manera directa de dichos servicios, que serán pagados con el monto no transferido.
- En la partida de Imprevistos se deberá presupuestar un monto máximo de 2% del total de los gastos directos (componentes 1 al 5) financiados por FONDOEMPLEO, incluyendo las remuneraciones, equipamiento y gastos de funcionamiento, monto que podrá ser usado para actividades no presupuestadas en el Convenio, previa autorización de FONDOEMPLEO.

TABLA 1 – DEFINICION DE CATEGORIAS DE GASTOS		
Código	Nombre de la Categoría de Gastos	Definición
1	ALQUILER	Locales destinados para realizar actividades directamente relacionadas con el proyecto.
2	COMBUSTIBLE	Son los que se requieren para los vehículos destinados exclusivamente para las actividades del proyecto.
3	EQUIPOS Y BIENES DURADEROS	Compra de equipos para la ejecución del proyecto, considerando las restricciones señaladas en las Bases del Concurso y en el presente Manual.
4	GASTOS ADMINISTRATIVOS	Dentro de los Gastos administrativos están contemplados los siguientes:
		· Personal directivo, de coordinación y asesoría técnica de la institución
		· Asesoría legal
		· Personal administrativo, contable y financiero de la institución
		· Auditoría interna y externa
		· Capacitación del personal asignado al proyecto
		· Alquiler de oficina (excepto los locales de uso exclusivo del proyecto en la zona de intervención)
		· Comunicaciones (correo, Internet, teléfono)
		· Servicios (agua y energía eléctrica)
		· Gastos bancarios (también se considerarán los gastos de carta fianza)
		· Materiales y suministros de oficina.
		<b>Restricción:</b> El gasto administrativo del aporte de FONDOEMPLEO no puede exceder del 8% de los gastos directos, financiados con recursos del mismo.
5	HERRAMIENTAS	Conjunto de instrumentos necesarios con los que se trabaja para poder llevar a cabo una actividad de acuerdo a la naturaleza del proyecto.
		Tales como:
		· Palas.
		· Picos.
		· Tijeras de podar.
· Etc.		
6	HONORARIOS DE TERCEROS	Incluye honorarios por servicios puntuales a prestarse para las actividades del proyecto.
		Tales como:
		· Capacitaciones especializadas.
		· Consultorías puntuales.

TABLA 1 – DEFINICION DE CATEGORIAS DE GASTOS		
Código	Nombre de la Categoría de Gastos	Definición
7	INSUMOS	Son todos bienes fungibles necesarios para poder llevar a cabo una actividad. de acuerdo a la naturaleza del proyecto.-
		Ejemplo:
		<b>Capacitación en quesería:</b>
		· Leche
		· Fermentos
		<b>Capacitación en artesanía</b>
		· Hilos
· Tintes		
		<b>Mantenimiento y manejo de la parcela. Se consideran:</b>
		· Semillas
		· Fertilizantes
		Pesticidas
8	<b>MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN</b>	· Son materiales para la construcción de pequeñas obras a nivel de beneficiarios.
9	<b>MATERIALES DE ESCRITORIO</b>	Son los materiales que se utilizan para garantizar la ejecución de la actividad.
		Gastos por adquisición de:
		· Papelógrafo
		· Lapiceros, lápices
		· Papeles
Plumones		
10	<b>MOVILIDAD</b>	Gastos de traslado dentro o fuera de la zona del proyecto.
11	<b>PASAJES Y GASTOS DE TRANSPORTE</b>	Gastos por la adquisición de pasajes (aéreos, terrestres, fluviales) y los gastos relacionados, para transportarse de la zona del proyecto a otra zona o viceversa.
12	<b>REFRIGERIOS</b>	Alimentación pequeña que se da en el intermedio de una capacitación. No se considera en este rubro las comidas principales (desayuno, almuerzo, cena)
13	<b>REMUNERACIONES</b>	Gastos para el pago del personal activo del proyecto cuya duración será con vínculo laboral Asimismo comprende las obligaciones de responsabilidad del empleador.
14	<b>SEMOVIENTES</b>	Son los animales para la producción del servicio o bien producido
15	<b>SERVICIOS DE TERCEROS</b>	Servicios imprescindibles que deban ser contratados para el proyecto.
		Pueden ser:
		· Impresión de libros.
· Servicios de difusión (sport radiales, volantes)		
16	<b>VIÁTICOS</b>	Son los gastos por alojamiento y alimentación que se incurren durante la actividad programada.

#### 4.4 Análisis de contrapartidas

Las contrapartidas son tan importantes como el aporte de FONDOEMPLEO, por lo que es necesario garantizar su utilización, para lo cual se deberá explicitar las actividades y sub-actividades que serán financiadas con las contrapartidas ofrecidas y demostrar que éstas serán efectivas en el momento requerido.

**Para el caso de los aportes de los beneficiarios se deberá tener en cuenta que el monto total considerado en el presupuesto debe ser igual al costo con proyecto obtenido del módulo de costos del Flujo de Caja.**

#### 4.5 Rentabilidad del proyecto

La evaluación del proyecto consiste en comparar los flujos de ingresos y egresos con la finalidad de estimar su rentabilidad y sobre esta base decidir la conveniencia de aprobarlo e implementarlo. La evaluación de la rentabilidad es, en esencia, un análisis incremental, en el cual se compara la inversión realizada por terceros en el proyecto (sin considerar el aporte de los beneficiarios), con la diferencia resultante del incremento de los ingresos operativos menos el incremento de los costos operativos de las actividades productivas de los beneficiarios del proyecto, la diferencia entre estos dos últimos elementos se resume en los beneficios incrementales.

El instrumento indispensable para la evaluación de un proyecto es el Flujo de Caja, el cual sintetiza todos los movimientos de efectivo que tendrán lugar durante la vida del proyecto, tanto en la etapa de ejecución como en la etapa de operación. El flujo de caja se construye para toda la vida del proyecto, periodo denominado también "horizonte de evaluación" (para estos efectos se considerará un periodo de diez (10) años, a diferencia del presupuesto del proyecto, que sólo comprende la etapa de inversión, conocida como "horizonte de ejecución" del proyecto.

La evaluación de proyectos productivo-sociales, destinados a generar empleo o mejorar los niveles de ingresos de la población beneficiaria, debe tener las consideraciones siguientes:

- La evaluación es un análisis incremental, en el cual se compara la inversión total del proyecto menos el aporte de los beneficiarios, es decir, la inversión externa, contra la diferencia entre el incremento de los ingresos operativos y el incremento de los costos operativos de los beneficiarios del proyecto. La diferencia entre estos dos últimos elementos se resume en los beneficios incrementales de los beneficiarios del proyecto.
- Como se trata de una evaluación social, no sólo se debe considerar a los costos/beneficios en los que incurre la entidad ejecutora y de los cofinanciadores, sino también los costos y beneficios de la población beneficiaria. Por lo general, la entidad ejecutora, con los aportes de terceros, cubre la mayor parte de los costos de inversión inicial y alguna parte menor -aunque no siempre lo hace- de los costos operativos incrementales. Por su parte, la población beneficiaria cubre, por lo general, una porción menor de la inversión inicial y la mayor parte de los costos operativos incrementales, ya que se trata de proyectos en los que la producción está a cargo de los propios beneficiarios y no de la entidad ejecutora del proyecto.
- El beneficio operativo incremental es descontado a la tasa social de descuento (se utilizará la definida por el Ministerio de Economía y Finanzas), y sobre esta base se calcula el beneficio neto del proyecto, que es el Valor Actual Neto (VAN) de proyecto. Para realizar la evaluación de un proyecto se deben seguir los siguientes pasos:

Paso 1 – Elaboración del Flujo de Caja

Paso 2 – Determinación del valor actual neto

Paso 3 – Determinación de la Tasa Interna de Retorno

Paso 4 – Determinación del costo efectividad de las siguientes variables:

- Costo de capacitar a una persona
- Costo de promover un puesto de trabajo
- Costo de mejorar el ingreso de un beneficiario
- Incremento promedio de los ingresos de los beneficiarios

#### 4.5.1 Elaboración del Flujo de Caja

La elaboración del Flujo de Caja comprende tres módulos: (a) Inversión, (b) Ingresos incrementales y (c) Costos operativos incrementales.

El proceso se inicia con la determinación de la Inversión, que para el caso de los proyectos productivos-sociales es el costo total del proyecto, desagregado a nivel de componente (esta data se obtiene del Presupuesto Analítico). Es necesario recalcar que debemos incluir todas las fuentes de financiamiento menos el aporte e los beneficiarios.

#### Ejemplo de Cálculo de la Inversión del Proyecto

RUBROS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	....	....	Año 10
<b>MODULO I: INVERSIÓN</b>							
<b>Costos directos:</b>							
- Componente 1							
- Componente 2							
- Componente 3							
- Componente 4							
- Componente 5							
<b>Costos indirectos:</b>							
- Componente 6: Manejo del proyecto							

Luego, se determinan los Ingresos incrementales. La metodología a seguir para este módulo consiste en la construcción de un escenario hipotético, a través del cual comparamos los ingresos de la población beneficiaria en la situación con proyecto versus los ingresos que se obtienen en la situación sin proyecto, es decir, la situación actual, como se muestra en el siguiente cuadro:

#### Módulo de los Ingresos Incrementales del Flujo de Caja

RUBROS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	....	....	Año 10
<b>A. INGRESOS CON PROYECTO</b>							
Ventas producto 1							
Ventas producto 2							
Ventas producto 3							
....							
Ventas producto n							
<b>B. INGRESOS SIN PROYECTO</b>							
Ventas producto 1							
Ventas producto 2							
Ventas producto 3							
....							
Ventas producto n							
<b>C. INGRESOS INCREMENTALES (A - B)</b>							



Los ingresos sin proyecto se obtienen del diagnóstico base del proyecto, ya que éste indica los ingresos que reciben los beneficiarios por cada uno de sus productos antes del proyecto. Luego, se estiman los ingresos con proyecto de los beneficiarios, para lo cual se calculará el incremento de la productividad estimada por efecto de la aplicación del proyecto y, en algunos casos, el incremento de precio de los productos, sea por calidad u otro factor, para ello, es necesario explicar dichos supuestos debidamente sustentados. Estos datos deben ser consistentes con los expresados en el Plan de Negocios de los Beneficiarios.

De este modo, se podrá estimar el incremento de los ingresos que pueden ser efectivamente atribuidos al proyecto.

Posteriormente, se determinan los Costos de operación incrementales. Se deben considerar todos los costos de operación (mano de obra, materia prima, insumos, gastos de operación, etc.) que se generen durante todo el período en el que el proyecto se encuentra en funcionamiento. Para fines de evaluación, los costos operativos relevantes son los costos operativos incrementales, que resultan de la diferencia entre los costos operativos que se generan en la situación con proyecto menos los costos operativos que se proyectan si la intervención no fuera implementada. Estos datos deben ser consistentes con los expresados en el Plan de Negocios de los Beneficiarios.

### Módulo de los Costos Incrementales del Proyecto

RUBROS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	....	....	Año 10
<b>A. COSTOS OPERATIVOS CON PROYECTO</b>							
Instalación cultivo 1							
Mantenimiento cultivo 1							
Instalación cultivo 2							
Mantenimiento cultivo 2							
....							
....							
....							
Instalación cultivo n							
Mantenimiento cultivo n							
<b>A. COSTOS OPERATIVOS SIN PROYECTO</b>							
Instalación cultivo 1							
Mantenimiento cultivo 1							
Instalación cultivo 2							
Mantenimiento cultivo 2							
....							
....							
....							
Instalación cultivo n							
Mantenimiento cultivo n							
<b>C. COSTOS OPERATIVOS INCREMENTALES (A - B)</b>							

Al igual que en caso de las proyecciones de los ingresos, el cálculo del flujo de los costos del proyecto debe estar debidamente detallado en el Anexo de Costos del Flujo de Caja (detallando las cantidades de insumos, los precios de los mismos así como los supuestos tomados para ello, en concordancia con la propuesta técnica del proyecto) que se incluirá como hojas adicionales en el Sistema de elaboración presupuestal.

Por último, se determina el Flujo de Caja, que es la diferencia entre los ingresos operativos incrementales menos la suma de la inversión total (sin considerar el aporte de los beneficiarios) y los costos operativos incrementales; es decir:

$$F.C. = - INVERSIÓN + INGRESOS INCREMENTALES - COSTOS INCREMENTALES$$

A continuación se presenta el formato del Flujo de Caja:

RUBROS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	....	....	Año 10
<b>INVERSIÓN</b>							
<b>Costos directos</b>							
- Componente 1							
- Componente 2							
- Componente 3							
- Componente 4							
- Componente 5							
<b>Costos indirectos</b>							
- Componente 6							
<b>A. INGRESOS CON PROYECTO</b>							
Ventas producto 1							
Ventas producto 2							
Ventas producto 3							
....							
Ventas producto n							
<b>B. INGRESOS SIN PROYECTO</b>							
Ventas producto 1							
Ventas producto 2							
Ventas producto 3							
....							
Ventas producto n							
<b>C. INGRESOS INCREMENTALES (A - B)</b>							
<b>A. COSTOS OPERATIVOS CON PROYECTO</b>							
Instalación cultivo 1							
Mantenimiento cultivo 1							
Instalación cultivo 2							
Mantenimiento cultivo 2							
....							
....							
....							
Instalación cultivo n							
Mantenimiento cultivo n							
<b>A. COSTOS OPERATIVOS SIN PROYECTO</b>							
Instalación cultivo 1							
Mantenimiento cultivo 1							
Instalación cultivo 2							
Mantenimiento cultivo 2							
....							
....							
....							
Instalación cultivo n							
Mantenimiento cultivo n							
<b>C. COSTOS OPERATIVOS INCREMENTALES (A - B)</b>							
<b>FLUJO DE CAJA NOMINAL</b>							
<b>VALOR ACTUAL NETO -VAN</b>							
<b>TASA INTERNA DE RETORNO - TIR</b>							

#### 4.5.2 Determinación del Valor Actual Neto

El Valor Actual Neto es el resultado de comparar la inversión con todos los ingresos incrementales y los egresos incrementales actualizados que genera el proyecto. Si el resultado es mayor a cero significa que con el proyecto se obtiene un valor adicional después de haber recuperado el valor de la inversión realizada en él y que garantiza una tasa positiva de rentabilidad sobre la inversión.

La forma de obtenerlo es sumando todos los valores del Flujo de Caja Nominal actualizado<sup>5</sup>.

La tasa de descuento para la actualización de los flujos netos es la Tasa Social de Descuento fijada por el Ministerio de Economía<sup>6</sup>.

5. Para realizar esta operación es posible utilizar la función VAN de la hoja de cálculo Excel.

6. Actualmente equivale a 10%.

La fórmula matemática para el cálculo del Valor Actual Neto es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+i)^t} - I_1$$

Donde:

BN: Beneficios netos del período (t).

i: Tasa de descuento (tasa de interés o costo de oportunidad del capital).

I<sub>1</sub>: Inversión en el período cero.

n: Vida útil del proyecto.

#### 4.5.3 Determinación de la Tasa Interna de Retorno

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa que iguala el valor presente neto de los flujos del proyecto a cero, o en otras palabras, la que iguala el valor presente de todos los ingresos a los de los egresos. Nos indica la rentabilidad anual del proyecto<sup>7</sup>.

La evaluación de los proyectos productivos-sociales toma como referencia la Tasa Social de Descuento. Si la Tasa Interna de Retorno es mayor que la Tasa Social de Descuento, el proyecto se debe aceptar pues estima un rendimiento mayor al mínimo requerido. Por el contrario, si la Tasa Interna de Retorno es menor que la Tasa Social de Descuento, el proyecto se debe rechazar pues estima un rendimiento menor al mínimo requerido.

Matemáticamente la TIR se expresa de la siguiente manera:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1 + TIR)^t} - I_1 = 0$$

Cabe recalcar una vez más, que la rentabilidad mínima que se le exige a los proyectos de FONDOEMPLEO es del 10%.

#### 4.5.4 Análisis Costo-efectividad de las principales variables del proyecto

Adicionalmente, a la evaluación de la rentabilidad económica del proyecto para FONDOEMPLEO es importante analizar los efectos sociales que puede generar el mismo<sup>8</sup>. Es por ello que, adicionalmente al análisis Costo-Beneficio, se pide realizar el Análisis de Costo-Efectividad.

7. Para realizar esta operación es posible utilizar la función TIR de la hoja de cálculo Excel.

8. "Los proyectos de capacitación laboral y de promoción del empleo, como los que financia FONDOEMPLEO, generan efectos en tres niveles: capacitación laboral, generación de nuevo empleo y aumento de los ingresos en la población de bajos recursos."

Para los fines de FONDOEMPLEO, este análisis va a consistir en presentar tres ratios, que son los siguientes:

$$\begin{aligned} \text{Costo de capacitar a una persona} &= \frac{\text{Costo total del proyecto}}{\text{Número de personas capacitadas que aplican conocimientos}} \\ \text{Costo de crear un puesto de trabajo} &= \frac{\text{Costo total del proyecto}}{\text{Número de nuevos empleados permanentes}} \\ \text{Costo de mejorar el ingreso de un beneficiario} &= \frac{\text{Costo total del proyecto}}{\text{Número de personas con mejor ingreso}} \end{aligned}$$

En donde el “Costo total del proyecto” es el valor de la inversión total del proyecto sin incluir el aporte de los beneficiarios.

Por último, cabe señalar que este método no determina si un proyecto es bueno o malo sino que sirve para comparar los costos entre los proyectos.

## V.- ANEXOS

### ANEXO 1: CONCEPTOS BÁSICOS

#### a) ¿Qué es un proyecto?<sup>9</sup>

Un proyecto, según la acepción del término dada por FONDOEMPLEO, es un conjunto autónomo de actividades interrelacionadas dirigidas al logro de un objetivo específico de desarrollo vinculado a la capacitación laboral y promoción del empleo. Los proyectos financiados por FONDOEMPLEO deben tener como beneficiarios directos a la población de las regiones predeterminadas al inicio de cada proceso concursal. Por lo general, los resultados de un proyecto están referidos a la dotación de habilidades productivas y competitivas de la población del ámbito rural y urbano necesarias para emprender o retomar la senda del desarrollo, que le permitan mejorar su empleabilidad, sus ingresos y su competitividad. Estos elementos se reflejan en los respectivos componentes del proyecto, los cuales se diseñan en base a la cadena de valor del proceso productivo de las actividades que desarrollan los beneficiarios.

Los proyectos presentados a FONDOEMPLEO son preparados de conformidad con los principios generales del análisis de inversiones y, en particular, mediante el uso de los instrumentos metodológicos y formatos recomendados por FONDOEMPLEO. Los tres instrumentos más importantes son: el marco lógico, la cadena de valor agregado y el análisis costo-beneficio.

#### b) ¿Qué entendemos por empleabilidad?

Es la capacidad de una persona de acceder a un puesto de trabajo, mantenerse en él y reubicarse en otro caso de pérdida del primero, según Pau Hortal (2011).

#### c) ¿Qué se entiende por Competencias Emprendedoras?<sup>10</sup>

Las destrezas que conforman esta competencia son:

- Destrezas para planificar, organizar, analizar, comunicar, hacer, informar, evaluar y registrar.
- Destrezas para el desarrollo e implementación de proyectos.
- Habilidad para trabajar de forma cooperativa y flexible como parte de un equipo.
- Ser capaces de identificar las virtudes (o puntos fuertes) y debilidades de uno mismo.
- Habilidad para actuar con decisión y responder de forma positiva ante los cambios.
- Habilidad para evaluar los riesgos y asumirlos de la forma y en el momento necesario.

Las actitudes que forman parte de esta competencia son:

- Disposición para mostrar iniciativa.
- Actitud positiva ante el cambio y la innovación.

9. Miüller Eguren Ricardo: Manual para la presentación de proyectos productivos sostenibles. FONDOEMPLEO 2012

10. Marina, Jose Antonio, 2010 La Competencia de Empezar, Revista de Educación, Madrid

- Disposición para identificar áreas en las cuales uno pueda demostrar la totalidad de sus capacidades emprendedoras (en la familia, el trabajo y la comunidad)

**d) ¿Qué entendemos por triaje?<sup>11</sup>**

Es un proceso que consiste en una evaluación previa del perfil del ciudadano y del joven para su derivación al servicio de promoción del empleo, empleabilidad y emprendimiento que brinde una mejor respuesta a sus necesidades para una adecuada inserción al mercado de trabajo.

El consultor de empleo a cargo del triaje, procede de la siguiente manera:

- Solicita al ciudadano su documento de identidad.
- Registra en la Ficha Única de Triaje la información personal que proporciona el ciudadano.
- Evalúa la información proporcionada teniendo en cuenta los siguientes criterios:

a) Reporte del sistema informático y

b) Apreciación crítica.

De acuerdo a la evaluación realizada el consultor de empleo del triaje deriva al ciudadano y al joven a los servicios según corresponda.

El consultor de empleo a cargo del triaje, realiza el seguimiento de la derivación de los ciudadanos y jóvenes a los servicios de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo para conocer si accedieron a ellos.

El consultor de empleo a cargo del triaje deberá actualizar los datos del ciudadano y del joven contenidos en la Ficha Unida del Triaje, cada vez que este solicite información o acceso a los servicios de la Ventanilla Única de Promoción del Empleo

---

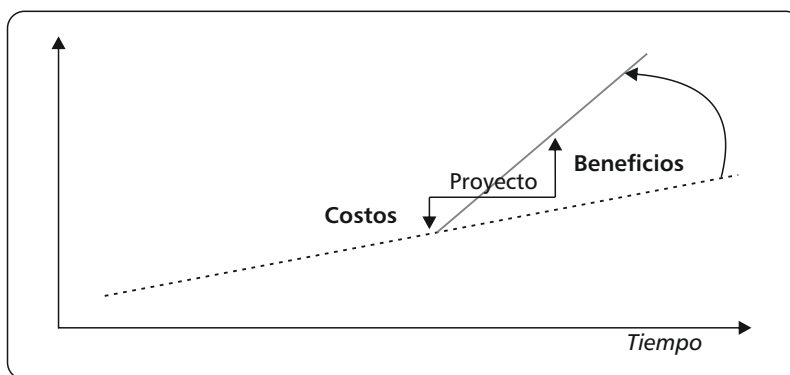
11. RM 109-2012-TR

## ANEXO 2: METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO

El proyecto deberá ser elaborado siguiendo la Metodología del Marco Lógico, para lo cual presentamos una secuencia de los pasos que se deberán seguir para el diseño y formulación del proyecto a ser presentado de acuerdo a los requerimientos de evaluación propuestos por FONDOEMPLEO para sus Concursos. Esta secuencia no es necesariamente la misma que se utilizará para la presentación del documento final (que deberá ser presentada según el Formato 1 de las Bases del concurso).

### 1. Descripción del proyecto

En general, los proyectos se diseñan porque existe un problema de desarrollo, un obstáculo al desarrollo o una oportunidad desaprovechada. Muchas veces hay consenso de que la situación actual es de insatisfacción, por lo cual se requiere un cambio. Esa situación insatisfecha la llamamos Situación Actual. Si existe una situación actual insatisfecha, podemos decir que existe también una Situación Futura Deseada que sería el resultado de una intervención (que es un conjunto de actividades dirigidas al logro de un objetivo) diseñada para mejorar algunos o todos los elementos de la situación actual. Esa intervención es un proyecto de desarrollo, que se ejecuta en el corto y mediano plazo para lograr en el mediano y largo plazo la situación deseada.



#### 1.1 Identificación del problema

Una correcta identificación del problema es determinante para el buen resultado de un proyecto, ya que a partir de ella se establece toda la estrategia que implica la preparación del proyecto. No se puede llegar a la solución satisfactoria de un problema si no se hace primero el esfuerzo por conocerlo razonablemente.

La identificación del proyecto se fundamenta en el reconocimiento del problema, la explicación de los aspectos principales de éste y el planteamiento de las posibles alternativas de solución, es decir, nace con la identificación de un problema y termina con la identificación de alternativas de solución.

Hay que evitar confundir un problema existente con la falta de una solución, ya que en planificación esto lleva a encarar prematuramente una opción determinada sin examinar otras alternativas.

Faltan Fertilizantes



No hay pesticidas

Baja productividad



la cosecha es destruida por las plagas

Hacer una buena identificación del problema es determinante para un buen resultado de un proyecto, ya que a partir de esto se establece toda la estrategia que implica la preparación del proyecto. No se puede llegar a la solución satisfactoria de un problema si no se hace primero el esfuerzo por conocerlo razonablemente.

Las fuentes que originan ideas de proyectos son múltiples, éstas pueden surgir de distintos ámbitos como: la aplicación de una política de desarrollo (cuestión determinante en los fines que persiga un proyecto), necesidades o carencias de grupos de personas, la percepción que las personas tengan de una situación, bajos niveles de desarrollo detectados por planificadores, oportunidades de negocios a nivel local, condiciones de vida deficitarias detectadas en algún diagnóstico en el ámbito local, etc.

La aparición de un problema, el aprovechamiento de una oportunidad o la percepción de un problema social requieren solución, los proyectos de desarrollo son cursos de acción para resolver problemas de comunidades en particular o de la sociedad en general, los que deben ser identificados adecuadamente para una asignación racional de los recursos. Por esta razón, el propósito de todo proyecto de desarrollo es resolver un problema o necesidad, o aprovechar una oportunidad cuyos efectos beneficiarán a un grupo de personas o a la comunidad en general.

Un problema en sí mismo, no es un proyecto. Un proyecto son cursos de acción que se originan a partir de un problema y que dan respuesta a éste en forma racional. Esto implica el uso eficiente de los recursos disponibles.

## **1.2 Elaboración del diagnóstico socioeconómico de la población afectada**

Se entiende por diagnóstico de la situación actual, la descripción de lo que sucede al momento de iniciar el estudio en un área determinada. Dicha descripción supone, en primer término, una presentación clara y detallada del problema que origina la inquietud de elaborar un proyecto.

La importancia del diagnóstico es que nos permite corroborar o no que el problema identificado a priori es importante, y que su este arrojará la cuantificación y el dimensionamiento de dicho problema. A partir de estos resultados, se generarán las características de cada una de las posibles alternativas de solución al problema detectado.

En general, el propósito de realizar un diagnóstico de la situación actual es validar la ocurrencia del problema o carencia social que ha dado origen a la idea del proyecto, así como dimensionar su gravedad. Este análisis servirá para dar forma definitiva al árbol de problemas, pudiendo suprimir o agregar nuevas ramas y/o raíces.

En este diagnóstico se deben definir y calcular los indicadores que servirán para "medir" el problema e identificar y caracterizar a las poblaciones directa e indirectamente afectadas y la población que será objeto de la intervención del proyecto. Se debe, además, estudiar la oferta presente e histórica de programas que tienen o han tenido por objetivo resolver problemas similares.

Los indicadores que deben ser incluidos en el diagnóstico son todos aquellos que se hayan definido a nivel de la finalidad, propósito y componentes de la Matriz del Marco Lógico. Para ello, se deberá retroalimentar este diagnóstico con el avance de la definición del proyecto.

Es fundamental que el diagnóstico sea elaborado por un equipo multidisciplinario y con la participación de la colectividad afectada directamente por el problema.

En términos generales, la elaboración del diagnóstico de la población afectada comprende las siguientes etapas:



### **1.2.1. Ubicación de la población afectada**

Es necesario tener conocimiento de la ubicación geográfica de la población afectada por el problema, tanto la que está siendo afectada directamente, como la que lo está siendo indirectamente. Este aspecto, considerado en conjunto con las condiciones de accesibilidad, condicionarán de alguna forma las alternativas de localización del proyecto.

### **1.2.2. Condiciones de accesibilidad**

El área de influencia de un proyecto debería abarcar, dentro de lo posible, una zona geográfica homogénea y que presente condiciones de acceso favorables en toda su extensión. De no presentar estas condiciones, habrá que analizar si existen los medios que permitan facilitar el acceso, de tal forma que esta condición no interfiera en el desarrollo del proyecto. Además, el área de influencia debe contemplar límites dentro de los cuales el acceso sea igualitario para toda la población del área definida. Es necesario analizar los tiempos de recorrido para abarcar toda la zona de influencia del proyecto.

### **1.2.3. Condiciones socioeconómicas de la población afectada**

El área de influencia debe abarcar una zona en la cual las condiciones socioeconómicas de la población afectada sean homogéneas. Es decir, donde los niveles de ingreso de la mayor parte de la población sean similares (dentro de un rango determinado). Ello con el objeto que la propuesta de servicio a entregar se adecúe a las condiciones que ese nivel de ingresos genera.

Se deberán identificar los principales indicadores socioeconómicos de la zona de intervención del proyecto que permitan identificar las características básicas de la población afectada por el problema identificado. Se deberá presentar al nivel más específico posible (regional, provincial y/o distrital)

### **1.2.4. Condiciones socio-productivas de la población objetivo**

Se deberá analizar a detalle las principales variables socio productiva de la población objetivo del proyecto, identificando, entre otras variables, el área del predio promedio de los beneficiarios, el conjunto de actividades económicas desarrolladas por estos, los diferentes productos producidos, tanto para el autoconsumo como para su comercialización, la productividad lograda, los volúmenes producidos y vendidos y sus ingresos económicos totales, así como, los generados por la línea productiva promovida (actividad económica) por el proyecto, si es el caso. Asimismo, describir el grado de asociatividad y el grado de articulación a los mercados y el nivel tecnológico.

### **1.2.5. Mapa del área de influencia**

Para la identificación del área de influencia del proyecto dentro del mapa del área de estudio ya confeccionado, se requiere de lo siguiente:

- Marcar en el mapa del área de estudio, la zona geográfica correspondiente al área de influencia que se pretende abarcar de acuerdo a lo determinado en el punto anterior.
- Verificar que la zona definida en el punto anterior, en lo posible, tenga las condiciones de acceso favorables en toda su extensión, es decir, que toda la población objetivo pueda acceder al servicio sin dificultades. De no ser así, identificar las condiciones que habría que mejorar para que el acceso sea favorable y posible para la población objetivo.
- Toda la información obtenida en los puntos anteriores deberá quedar reflejada en el mapa del área de influencia, identificando claramente sus límites geográficos, vías de acceso y la zona carente de ellos.
- Se deberá detallar los tiempos de viaje entre la sede del proyecto y los diferentes puntos de atención.

### 1.3 Análisis de involucrados

El análisis de involucrados consiste en identificar a todos los grupos relacionados directa o indirectamente con el problema que abordará el proyecto, lo que significa conocer qué actores se movilizarán en relación con el proyecto, teniendo en cuenta no solo su posición actual, sino también su posición futura. Un elemento fundamental del análisis de involucrados es la determinación de la población beneficiaria.

Este análisis se hace para tomar en consideración sus intereses, su potencial y sus limitaciones. A partir de este análisis se definirán los principales problemas percibidos y que serán insumos para la elaboración del proyecto.

Es importante esclarecer e identificar:

- Cómo perciben los diferentes grupos las causas y efectos del problema.
- Qué grupos apoyarían una determinada estrategia que se propone para superar un problema de desarrollo y qué grupos se opondrían.
- El poder (mandato legal o estatutario) que tienen las organizaciones para apoyar u obstaculizar la solución del problema así como los recursos que tienen para apoyar u obstaculizar o impedir la solución del problema mediante la estrategia que proponemos. Esto es de vital importancia.
- Cómo maximizar el apoyo y minimizar la resistencia cuando el proyecto se empieza a ejecutar.

Para ello, se elabora el siguiente cuadro:

#### ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

GRUPOS	INTERESES	INTERÉS EN EL PROYECTO	PROBLEMAS	PERCIBIDOS	MANDATOS	RECURSOS

Donde:

**GRUPOS:** básicamente son aquellos individuos o colectivos sociales que reúnen ciertos atributos y recursos estratégicos que les permite tener capacidad de incidir y/o influir en las políticas. Se debe considerar siempre que el Grupo 1, son los beneficiarios del proyecto.

**INTERESES:** son aquellos que cada grupo tiene en relación directa con el problema de desarrollo seleccionado. Si el problema de desarrollo los perjudica se puede poner aquí las soluciones sugeridas por dicho grupo.

**INTERÉS EN EL PROYECTO:** son aquellos que cada grupo tiene en relación a la ejecución del proyecto específico. Se deben indicar los intereses positivos y negativos, ya que estos últimos pueden direccionar el diseño de las actividades del proyecto.

**PROBLEMAS PERCIBIDOS:** son problemas específicos o condiciones negativas relacionados al problema de desarrollo, tal como los percibe el grupo perjudicado/afectado. No debe ser planteado como solución encubierta (no tenemos fertilizantes) sino como condiciones negativas (la cosecha es mala).

**RECURSOS:** pueden ser financieros y no financieros. Con frecuencia los no financieros son más importantes (capacidad de iniciar una huelga, influencia sobre la opinión pública o el resultado de una votación, etc.) y suelen ser recursos humanos (mano de obra, influencia, grupos de presión).

**MANDATOS:** se refieren a la autoridad formal que tienen ciertos grupos organizados y que están contenidos en sus estatutos, misión, etc.

Para un buen análisis es recomendable plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Quién está directamente afectado por el problema específico que se está analizando?
- ¿Cuáles son los intereses de las diversas personas y entidades en relación al problema?
- ¿Cómo percibe cada grupo el problema?
- ¿Qué recursos aporta cada grupo (en forma positiva o negativa) para el tratamiento del problema?
- ¿Qué responsabilidades organizativas o institucionales tienen algunos de estos grupos?
- ¿Quién se beneficia con el proyecto?
- ¿Qué conflictos podría tener alguno de los grupos de actores con alguna estrategia particular del proyecto?
- ¿Qué actividades se pueden realizar que puedan satisfacer los intereses de las diferentes personas y entidades?

Es importante que este cuadro esté permanentemente actualizado durante el diseño y la ejecución del proyecto, pues puede variar y requiere de una actualización permanente. No es sólo un insumo para la siguiente etapa (la Identificación del problema central) sino que es uno de los elementos más dinámicos (cambia permanentemente) de la metodología del Marco Lógico.

El análisis de involucrados no se limita a la descripción pasiva de intereses y conflictos que puede haber entre los grupos de interés, individuos e instituciones involucradas, sino que promueve la confrontación, la negociación y los consensos alrededor del problema y las soluciones (intervención del proyecto).

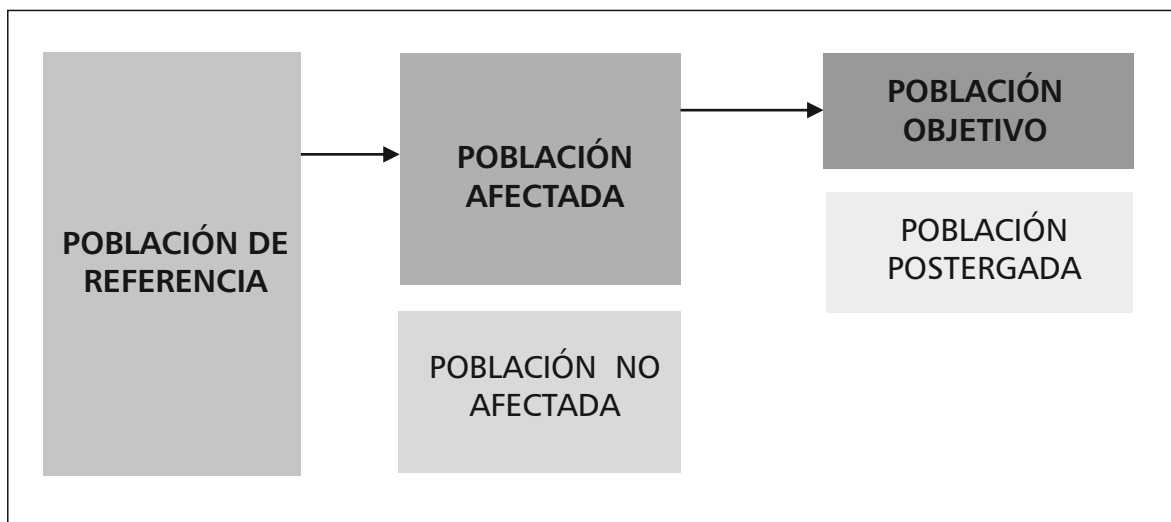
#### 1.4 Identificación de población beneficiaria

Consiste en identificar, caracterizar y cuantificar la "población objetivo", delimitarla en una referencia geográfica, estimar su evolución para los próximos años y definir, en calidad y cantidad, los bienes o servicios necesarios para atenderla. Es el primer paso que nos permite conocer la demanda.

En el proceso del análisis para la determinación de la demanda social, podemos identificar, de mayor a menor, tres tipos de poblaciones:

- **Población de referencia:** Es una cifra de población global, que tomamos como marco de referencia para cálculo, comparación y análisis de la demanda.
- **Población afectada:** Es el segmento de la población de referencia que requiere de los servicios del proyecto para satisfacer la necesidad identificada. También llamada población carente.

**Población objetivo:** Es aquella parte de la población afectada a la que el proyecto, una vez examinados los criterios y restricciones, está en condiciones reales de atender. Son aquellas personas que percibirán algún servicio y/o producto del proyecto.



Identificada la población objetivo o beneficiaria del proyecto, habrá que cuantificarla y describir sus características actuales específicas, indicando su ubicación, disponibilidad de recursos productivos, los principales productos que produce, su productividad, sus ingresos por la actividad promovida y sus otros ingresos, entre otras variables. Tomar en cuenta las causas identificadas en el árbol de problemas. Para todos los datos se deberá especificar claramente las fuentes de donde provienen los datos, debiendo ser éstas con una antigüedad no mayor de 5 años.

## 2. Elaboración del marco lógico

Es importante hacer una distinción entre lo que es conocido como Metodología de Marco Lógico y la Matriz de Marco Lógico. La Metodología contempla el análisis del problema, el análisis de los involucrados, la jerarquía de objetivos y la selección de una estrategia de implementación óptima. El producto de esta metodología analítica es la Matriz (el marco lógico), la cual resume lo que el proyecto pretende hacer y cómo hacerlo, cuáles son los supuestos claves y cómo los insumos y productos del proyecto serán monitoreados y evaluados.

La Metodología de Marco Lógico es un instrumento de análisis y de toma de decisiones, cuyos principios obligan al proyectista a examinar, de forma sistemática, los elementos decisivos de su propuesta, que se resumen en el Finalidad (Objetivo Global), el Propósito (Objetivo Especifico), los Componentes (Resultados) y las Actividades (Acciones) que deben mantener entre sí una relación de dependencia directa que van desde los planteamientos formulados en los objetivos hasta las decisiones específicas relacionadas con los recursos que van a requerirse. Por ello, es una "ayuda para pensar" y no un sustituto para el análisis creativo, constituyéndose en un instrumento que facilita dicho análisis y permite presentar sucintamente diferentes aspectos del proyecto y que acompaña como guía toda la evaluación de una intervención.

### 2.1 El árbol de problemas

Lo primero que hay que resolver en el análisis es la identificación del problema central, significa buscar la forma como se debe expresar comprensivamente el tema que deseamos resolver. Para ello, identificamos entre los problemas percibidos por los involucrados cuál es el principal y a partir de éste ordenamos los demás en función de sus relaciones con éste.

Para asegurar un buen planteamiento o identificación del problema central del proyecto, es necesario, en primer lugar, realizar un análisis del conjunto de problemas que perciben tener los involucrados del proyecto (lluvia de ideas). Para luego, establecer el problema central que afecta a la comunidad, aplicando criterios de prioridad y selectividad. Para lo cual se utiliza una herramienta llamada árbol de problemas.

Para definir el problema central se recomienda tener en cuenta lo siguiente:

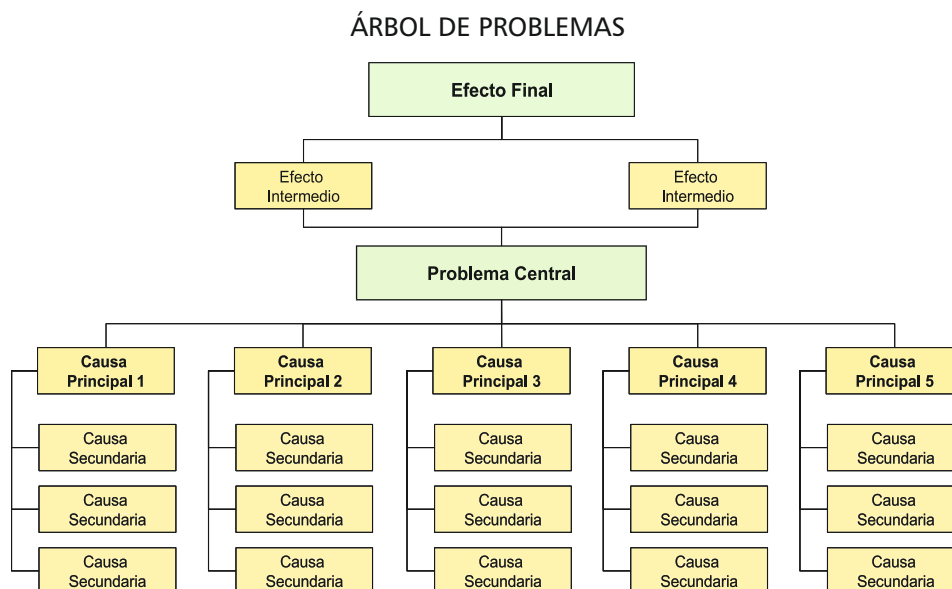
- El problema central es una proposición en sentido negativo: describe una situación insatisfactoria o desaprovechada.
- El problema central es un hecho o situación; no es un documento.
- El problema central es importante: afecta a gran parte de la población objetivo.
- Identificar únicamente los problemas existentes, no problemas posibles o potenciales.
- Las causas y efectos que forman parte del análisis deben girar en torno a un único problema central, lográndose una visión mucho más focalizada que facilitará el diseño del proyecto.
- No confundir el problema con la ausencia de una solución. No es lo mismo decir “no hay pesticidas” (falta de solución), que decir que “la cosecha es destruida por las plagas” (problema).
- El problema central es verdadero: existe evidencia empírica y puede ser sustentado estadísticamente.
- Tener una clara visión de la población beneficiaria del proyecto. No confundir la población que está siendo afectada por el problema central, con la población directamente beneficiaria del proyecto (que representa un segmento de la primera).
- Focalizar un área específica afectada por el Problema Central, siendo importante enfatizar la distinción entre el área total afectada por el problema y el área a ser atendida por el proyecto.

El Árbol de Problemas se utiliza para diagnosticar una situación; al proporcionar una mirada de conjunto que facilita el análisis de los problemas. Sirve para analizar la situación existente en relación con la problemática según la perciben los involucrados, además de identificar los problemas principales entorno al problema y sus relaciones de causa-efecto.

Los pasos para elaborar el Árbol de problemas son:

1. Colocar el problema principal en el centro. La descripción de éste debe lograrse por consenso entre los participantes y debe estar formulado en pocas palabras.
2. Identificar los otros problemas que son causas directas del problema principal (que son las causas inmediatas) y colocarlos debajo del problema de desarrollo, las cuales están basadas en la cadena de valor o en el proceso productivo de cada propuesta.
3. Seguir colocando otros problemas con el mismo principio: que sean causas de los problemas anteriormente encontrados (causas mediatas o de segundo nivel). Proseguir hasta llegar a las causas que son raíces.
4. Identificar los efectos del problema principal, tanto los inmediatos como los mediatos, y colocarlos por encima de éste.

Este procedimiento debe arrojar como producto un esquema como el siguiente:



Antes de dar por concluido este paso, es necesario revisar la validez e integridad del árbol dibujado, todas las veces que sea necesario. Esto es, asegurarse que las causas representen causas y los efectos representen efectos, que el problema central esté correctamente definido y que las relaciones causales estén correctamente expresadas.

## 2.2 Identificación de oportunidades y capacidades

Esta herramienta permite complementar la formulación de un árbol de problemas y así superar la limitación que éste tiene al sólo poner énfasis en las dificultades o debilidades que presenta un grupo social determinado.

En ese sentido, la identificación de las oportunidades y capacidades de la población permitirá tener información de manera participativa que sirva de insumo para el diseño de estrategias y acciones coherentes con las oportunidades y fortalezas que dicho grupo social presenta.

Las oportunidades se encuentran en el entorno social en el cual interactúa la población objetivo de un proyecto. Estas deben ser identificadas de manera clara y precisa, tomando en consideración solo aquellas que existan como hechos o tendencias reales y factibles de ser aprovechadas, y que tengan una vinculación directa con el problema central. Una característica adicional de las oportunidades es que éstas se encuentran fuera del control de la población y su aprovechamiento debiera ser impulsado por el proyecto social a ejecutarse.

Las capacidades se refieren a las fortalezas con las que cuenta el grupo social o población destinataria de un proyecto social. Estas capacidades deben ser identificadas y evaluadas con objetividad y sinceridad, ya que se convierten en los recursos más importantes con los que cuenta dicho grupo para poder negociar el nivel de participación en la ejecución de un proyecto de desarrollo. A diferencia de las oportunidades, las capacidades se encuentran bajo el control de la población y permiten aprovechar dichas oportunidades en el entorno social en el cual intervienen. Dichas capacidades pueden estar referidas a aspectos organizativos, recursos materiales o económicos y competencias o habilidades. Todo proyecto social debe considerar las capacidades de su población objetivo ya que le permite fortalecer la participación, inclusión y gestión para la implementación del mismo.

Para la identificación de oportunidades y capacidades se presentan a continuación algunas pautas que aseguren una clara identificación de las oportunidades y capacidades de la población objetivo de un proyecto productivo-social:

- a) Al igual que en la construcción del árbol de problemas, se recomienda utilizar la técnica lluvia de ideas. Es a partir del uso de tarjetas que se deberá identificar, primero, las oportunidades de un grupo social determinado con relación al problema central.
- b) Las oportunidades enumeradas deberán ser priorizadas y jerarquizadas, y, luego, ubicadas de acuerdo a la complejidad que cada una presente. Es decir, aquellas más viables o factibles de aprovechar deberán ir primero y así sucesivamente.
- c) Una vez ordenadas las oportunidades se deberán identificar las capacidades con las que cuenta la población objetivo. Éstas deberán ser formuladas con relación a su organización, recursos materiales, habilidades y competencias y tener relación con el tema propuesto para el problema central. El criterio de pertinencia es fundamental para este análisis, ya que se intenta ubicar las fortalezas que tiene la población objetivo con relación al proyecto que se pretende ejecutar.
- d) Finalmente, se deberán revisar los resultados obtenidos a partir de este análisis para asegurar su coherencia con el árbol de problemas formulado.

A continuación, se muestra la forma de presentación de la identificación oportunidades y capacidades de la población objetivo de proyecto social.

Capacidades	Oportunidades
C 1	O 1
C 2	O 2
C 3	O 3
C 4	O 4
C 5	O 5
C 6	O 6
C 7	O 7
C 8	O 8
C 9	O 9
C 10	O 10

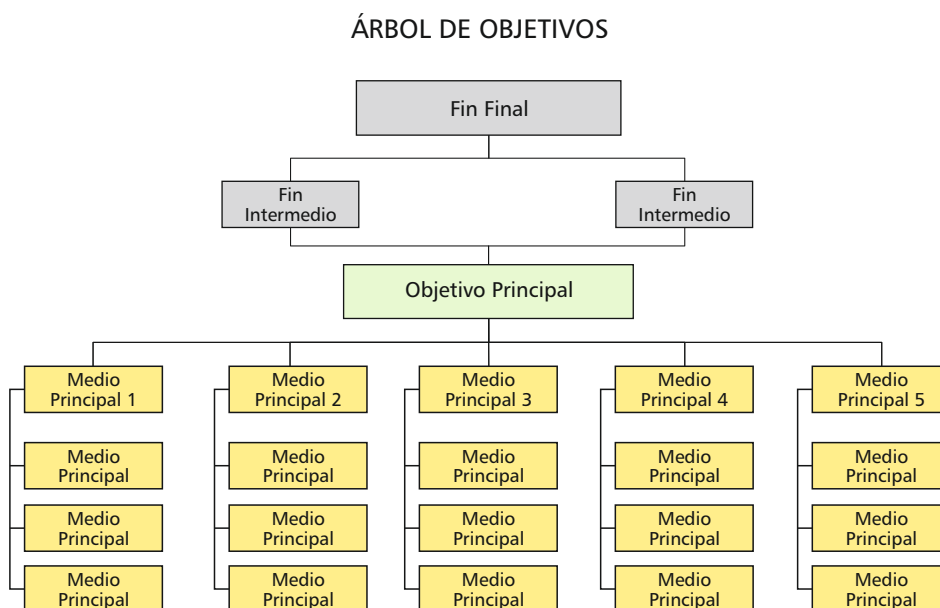
### 2.3 El Árbol de Objetivos

El árbol de objetivos se construye sobre los resultados obtenidos en el anterior árbol de problemas. Los problemas que habían sido descritos como "situaciones negativas percibidas como tal por algunos de los involucrados" pasan ahora a ser definidos como "estados alcanzados positivos que se establecen sobre la resolución de los problemas anteriormente identificados". Es decir, los objetivos de desarrollo se construyen sobre la solución de problemas concretos que afectan a personas concretas y cuya definición y relaciones se han establecido en el paso anterior. De esa manera, se trata de construir un árbol de objetivos que, en principio, es un reflejo en positivo del árbol de problemas, donde todas las que eran "causas" en el árbol de problemas se convierten en "medios", los que eran "efectos", pasan a ser "fines" del proyecto y lo que era el problema central se convierte en el objetivo central del proyecto.

Para construir el árbol de objetivos es necesario seguir el procedimiento siguiente:

- Paso 1: Convertir el problema central en el propósito u objetivo central del proyecto, teniendo cuidado en la redacción para que exista una mínima coherencia. No se trata de establecer un enunciado inverso sino de expresarlo en términos que resulten razonables, evitando que el enunciado contenga referencias a otros niveles de causalidad tales como "a través de", "con el fin de" o "para".
- Paso 2: Convertir las causas inmediatas del problema en "medios" del proyecto. Los medios para solucionar el problema central del proyecto se obtienen reemplazando cada una de las causas que lo ocasionan por un hecho opuesto, que contribuya a solucionarlo. Dichos medios serán los "Componentes" del proyecto.
- Paso 3: Convertir los efectos del problema en "fines" del proyecto. Los fines son las consecuencias positivas cuando se alcance el objetivo central, vale decir, cuando se resuelva el problema central identificado.
- Paso 4: Se dibuja un "árbol" que será el inverso en positivo del árbol de problemas y en el que la relación causal ha pasado a convertirse en una relación de carácter instrumental.

Al igual que en la fase anterior, este procedimiento debe generar un esquema del siguiente tipo:



Se debe tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Redactar todas las condiciones negativas del árbol de problemas en forma de condiciones positivas (objetivos) que sean deseables y realizables en la práctica.
- Examinar las relaciones "medios - fines" establecidas y asegurar la validez e integridad del esquema.
- Si es necesario, debe evaluarse la conveniencia de modificar las formulaciones, agregar nuevos objetivos (si éstos son relevantes y necesarios para alcanzar el objetivo propuesto en el nivel inmediato superior) o eliminar objetivos que no sean efectivos o necesarios, siempre manteniendo coherencia con el árbol de problemas, el que deberá ser modificado en función de los ajustes efectuados.



Se debe tener presente que los objetivos deben:

- Especificar la naturaleza del cambio.
- Ser realistas y en número limitado.
- Ser específicos: donde el progreso hacia su logro pueda ser atribuido claramente al proyecto.
- Ser mensurables, a costo y esfuerzos razonables.
- Ser redactados usando verbos fuertes, en modo infinitivo.

En la medida en que las causas estén bien identificadas, los medios lo estarán y las alternativas serán más acertadas para la resolución del problema y obtención de los fines que persiga el proyecto. Por ello, las causas deben ramificarse todo lo que sea posible para tener mucho más desagregadas las posibles vías de solución al problema en estudio.

## 2.4 Matriz de objetivos

Una vez formulado el árbol de problemas, así como realizada la priorización de las capacidades y oportunidades, se hará el planteamiento de un conjunto de alternativas que sirvan de insumo básico y orientador para la definición de las acciones del marco lógico.

Es importante recordar que, para la identificación de las capacidades y oportunidades de la población objetivo, se debe tomar en cuenta el problema central a resolver.

A continuación, se detalla de manera secuencial el procedimiento a seguir para elaborar la matriz de objetivos en mención.

- Se deberá realizar un análisis de consistencia entre las capacidades identificadas y las causas del árbol de problemas. Se debe incluir una fundamentación sobre el análisis entre las causas y capacidades identificadas tomando en cuenta la siguiente pregunta: ¿en qué medida estas capacidades identificadas en la población pueden ayudar a resolver alguna de las causas identificadas?
- Terminado este análisis entre causas y capacidades, el siguiente paso es articular la reflexión realizada con las oportunidades que se podrían aprovechar. La pregunta que facilita esta vinculación es: ¿en qué medida estas capacidades que enfrentan determinadas causas permiten aprovechar las oportunidades existentes?
- El análisis de vinculación y consistencia debe realizarse con todas las capacidades y oportunidades identificadas, ya que estas están relacionadas con el problema central que el proyecto quiere enfrentar.

La fundamentación que se obtenga del análisis de consistencia entre causas, capacidades y oportunidades será el referente para la definición de actividades del marco lógico o la elaboración de estrategias o líneas de acción. En ese sentido, la pregunta orientadora que ayudará a obtener el insumo para la definición de actividades o estrategias es: ¿qué propone la organización para modificar esta causa tomando en cuenta las capacidades y aprovechando las oportunidades de la población?

Causas	Capacidades	Oportunidades	Alternativas
Causa 1	C 1 C 2 C 3	O 1 O 2 O 3	
Causa 2			

## 2.5 Matriz de Marco Lógico

La Matriz de Marco Lógico es una herramienta para la conceptualización, diseño, ejecución, seguimiento del desempeño y evaluación de proyectos. Su objetivo es darle estructura coherente al proceso de planificación y comunicar la información esencial sobre un proyecto.

La Matriz del Marco Lógico es una matriz de 4 x 4 que sintetiza el resumen narrativo de los objetivos del proyecto, los indicadores verificables objetivamente, los medios de verificación y los supuestos.

### MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente (IVO)	Medios de Verificación	Supuestos
Finalidad			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Las columnas muestran:

#### **Columna 1: Resumen narrativo de objetivos y actividades**

Esta columna resume la estrategia de intervención que hemos seleccionado

#### **Columna 2: Indicadores verificables objetivamente (IVO)**

Aquí se incluyen las metas específicas a ser alcanzadas

### **Columna 3: Medios de verificación**

Dónde puede obtenerse información de los indicadores

### **Columna 4: Supuestos**

Factores que están fuera del control de la unidad de ejecución, que implican riesgos o representan condiciones mínimas que deben cumplirse para el logro de los objetivos del proyecto.

Por su parte, las filas entregan información sobre objetivos y actividades, indicadores, medios de verificación y supuestos en los cuatro niveles jerárquicos del proyecto.

#### **2.5.1 Columna “Resumen narrativo de objetivos”**

En esta columna se describe la estrategia del proyecto para lo cual se debe tener en cuenta:

##### **Fila 1: Finalidad**

Se define como un objetivo de desarrollo superior e importancia nacional, sectorial o regional, a cuyo logro contribuirá el proyecto a mediano o largo plazo, es decir, se refieren al impacto del proyecto en el mediano y largo plazo. Sin embargo, para el caso de Fondoempleo

##### **Fila 2: Propósito**

Es el efecto directo o cambio, sobre los beneficiarios, que se espera lograr al fin de la ejecución del proyecto. También es denominado “Objetivo principal del proyecto”. El logro del propósito contribuirá a alcanzar el Fin.

Es el efecto de nuestros productos o componentes y puede y debe ser medido. Se expresa como un resultado. Es lo que esperamos que ocurra cuando los beneficiarios del proyecto utilicen los productos que les entregamos.

El título del proyecto se deriva de lo expresado en el propósito. Es indispensable que cada proyecto tenga un solo propósito con el objeto de tener claridad.

Es importante señalar que en los proyectos sociales, el efecto directo (cambio en la población objetivo) quizás no se produzca u observe hasta que hayan pasado unos años después de la ejecución del proyecto, es decir, el período de maduración de la actividad promovida (agrícola, forestal, turística, etc.) puede ser más prolongado que la ejecución misma del proyecto.

##### **Fila 3: Componentes**

Los componentes son las áreas o segmentos del proceso de producción sobre las cuales el proyecto va a intervenir. Por lo tanto, pueden estar referidos a los aspectos productivos, comerciales y/o administrativos del proceso productivo o de la cadena de valor de las actividades que desarrollan los beneficiarios.

Los Componentes son los bienes y servicios que el proyecto prevé producir a fin de lograr el propósito. El marco lógico debe contener en este casillero todos los elementos necesarios para lograr el propósito. Los componentes son las entregas respecto de los cuales un proyectista debe tener en cuenta las siguientes consideraciones:

1. Usualmente, el número de componentes es de 3 a 5 por proyecto. FONDOEMPLEO permite usar un máximo de cinco (5) componentes y utilizar siempre, como el Componente 6: “Manejo del Proyecto”, sea cual sea el número de componentes que tenga el proyecto.

2. Los bienes y servicios que sean indispensables, pero que por alguna razón justificada no puedan ser incluidos como componentes, deberán ser incorporados en la columna de supuestos.
3. Los componentes comprenden las acciones que están bajo control del equipo ejecutor del proyecto. Son los factores estrictamente controlables del proyecto. La gerencia o administración del proyecto tienen la responsabilidad de producir los componentes.
4. Los componentes comprenden la estrategia básica del proyecto: constituyen el paquete mínimo necesario que, al coincidir con los supuestos, será suficiente para lograr el propósito.
5. En los componentes o resultados, más que en cualquier otro nivel del marco lógico, deben utilizarse frases que expresen las acciones como si ya hubieran sido realizadas o como productos terminados.

#### **Fila 4: Actividades y Sub-actividades**

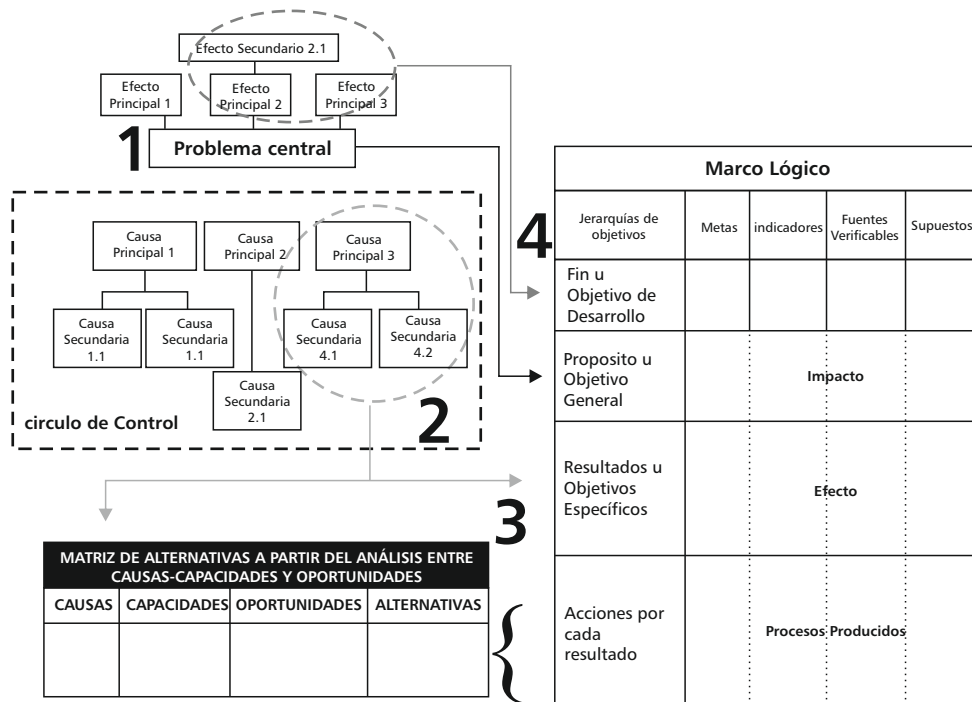
Son aquellas acciones que los responsables del proyecto deben realizar para producir cada uno de los componentes. Las Actividades deben desagregarse en Sub-actividades, teniendo en cuenta que éstas son la base para la elaboración del Cronograma de Actividades, del Cronograma de Ejecución Presupuestal, del Plan Operativo del Proyecto y del Presupuesto Analítico.

Luego de haber establecido los Componentes del proyecto, se inicia el proceso de determinación de las Actividades y Sub-actividades. Al respecto, deben tenerse en cuenta las consideraciones siguientes:

1. Las Actividades y Sub-actividades se agrupan en función de los componentes a los cuales pertenecen.
2. Las Actividades y Sub-actividades representan lo que el organismo ejecutor del proyecto entregará a los beneficiarios. Se debe incluir aquellas acciones que ejecutarán los propios beneficiarios y que conllevan gastos que serán considerados como aportes de contrapartida.
3. En cada componente las Actividades y Sub-actividades son listadas en orden cronológico o secuencial, en la medida que sea posible.
4. Entre todas las posibles Actividades, podrían configurarse varias combinaciones de ellas para lograr un componente dado. Obviamente, se debe seleccionar aquella combinación que represente la mejor opción de éxito al mínimo costo.
5. Se deben incorporar todas aquellas que, tengan o no costo, permitan la producción de los bienes y servicios promovidos por el proyecto.

La columna del resumen narrativo proviene directamente del árbol de objetivos y constituye la alternativa seleccionada del árbol de objetivos.

## CONCORDANCIA ENTRE EL ÁRBOL DE OBJETIVOS, LA MATRIZ DE OBJETIVOS Y EL DISEÑO DEL MARCO LÓGICO



### 2.5.2 Columna "Indicadores objetivamente verificables"

Los Indicadores Objetivamente Verificables son la especificación cuantitativa utilizada para medir el logro de un objetivo, es decir, brindan la información necesaria para determinar el progreso hacia el logro de los objetivos establecidos por el proyecto. A partir de ellos es posible realizar el monitoreo y la evaluación del proyecto.

Respecto a los indicadores se debe precisar que:

- Especifican de manera precisa el logro a nivel de sub-actividad, componentes, propósito y fin.
- A nivel de Fin miden la contribución al objetivo de desarrollo orientados a la generación de empleo y mejora de ingresos y a la formación laboral de los beneficiarios. (Indicadores de impacto).
- A nivel de Propósito miden el efecto directo logrado después de completada la ejecución del proyecto (Indicadores de efecto).
- A nivel de Componentes miden el resultado logrado en cada uno de ellos (Indicadores de resultado).
- A nivel de Sub-actividad miden en qué medida se ha cumplido la sub-actividad. Es necesario recordar que cada Sub-actividad tiene solo un indicador (indicadores de proceso).

Cada indicador debe especificar:

- la cantidad (cuánto)
- la calidad (de qué tipo)
- el tiempo (para cuándo o entre cuándo y cuándo)
- ámbito (dónde)

Los indicadores deben tener cuatro atributos críticos; el indicador debe ser:

**Práctico**, es decir:

- Medir lo que es importante
- Con el número mínimo de indicadores necesarios para medir cada objetivo
- La meta debe ser realizable
- Los medios para medir cada objetivo son eficientes en cuanto a costo
- El indicador no se refiere a algo que no ocurrirá

**Independiente**, es decir:

- No puede haber relación de causa-efecto entre el indicador y el objetivo correspondiente.
- Un indicador independiente es aquel que refleja el resultado especificado en el objetivo, no los medios utilizados para alcanzar ese resultado.

**Focalizado (específico, medible)**, es decir:

- Debe especificar la descripción, la cantidad, calidad, tiempo y espacio

**Verificable objetivamente**, es decir:

- Los indicadores deben ser verificables objetivamente, para que tanto el que propone el proyecto, como para los que lo monitorean e, incluso, para cualquier observador externo, no cuestionen su validez.
- El valor que toma el indicador debe estar disponible para todos. Esto está relacionado con la columna de medios de verificación en donde se indican las fuentes de información aceptadas, que pueden ser revisadas para obtener los datos que demuestren si se ha alcanzado un objetivo determinado.

### 2.5.3 Columna “Medios de verificación”

Los medios de verificación describen las fuentes de información que se utilizarán para la recopilación de los datos que permiten el cálculo de los indicadores.

Esta columna constituye la base del sistema de monitoreo del proyecto, y por lo tanto, indica dónde puede la entidad ejecutora o el evaluador obtener información sobre la situación, el desempeño o comportamiento de cada indicador durante la ejecución del proyecto. Ello requiere que los diseñadores del proyecto identifiquen fuentes de información o dispongan que se recoja información, posiblemente como actividad del proyecto, con su costo correspondiente.

Los medios de verificación establecen:

- Como adquirir evidencia de que los objetivos están en proceso de ser logrados y al final del proyecto verificar si se han logrado.
- Cuáles son los documentos y/o materiales que proveen la data/información requerida para cada indicador, y donde encontrarlos.

Los medios de verificación provienen, en general, de dos tipos de fuentes: las secundarias y las primarias.

- Fuentes secundarias, son datos que son recogidos regularmente y con frecuencia son publicados en medios públicos o privados. Es recomendable realizar un inventario de estas fuentes. Esta es la fuente de información menos costosa aunque los datos pueden requerir tabulaciones o procesamiento especial para que pueda aplicarse a la población objetivo.
- Fuentes primarias, si no hay información de fuentes secundarias para el indicador, debe considerarse recolectar o generar los datos. Si el proyecto financia la recolección de estos datos, entonces dicha recolección tendrá que estar consignada también en las actividades (columna de objetivos).

En general, si un indicador no tiene medios de verificación, o contar con ellos es demasiado caro, entonces debemos seleccionar otro.

Asimismo, hay que recordar que es necesario recoger información sobre cada indicador antes de la ejecución del proyecto (línea base) y luego de la ejecución (evaluación de impacto) con la finalidad de cuantificar los cambios ocurridos una vez concluido el proyecto.

#### **2.5.4 Columna “Supuestos”**

Existen situaciones que están fuera del control de la gerencia o unidad ejecutora del proyecto y que suponen riesgos para éste, es decir, es posible que aún cumpliendo nuestras actividades, por ejemplo, no podamos cumplir con producir resultados (productos) si estos riesgos ocurren. La columna de supuestos se refiere a la pregunta, ¿cómo podemos manejar los riesgos?

Los riesgos siempre existen y pueden ser de distinto tipo (financieros, sociales, políticos, ambientales, institucionales climatológicos, etc.) y pueden llevar a que el proyecto fracase. El equipo de diseño del proyecto debe identificar los riesgos en cada fase, actividades, componentes, propósito y fin. El riesgo se expresa como un Supuesto que debe ocurrir.

Los Supuestos indican el entorno del proyecto que debe existir o las condiciones que deben cumplirse para que el proyecto sea exitoso. Tienen una característica muy importante: Por definición están fuera del control directo de la gerencia o de la unidad ejecutora del proyecto. A nivel de Fin, los riesgos tienen que ver con “sostenibilidad” a largo plazo de los logros del proyecto.

#### **Algunos conceptos clave:**

- 1 Se debe analizar la importancia y la probabilidad de ocurrencia de cada supuesto. No se debe incluir todos los riesgos, sólo los importantes. Tampoco se deben incluir los factores que tienen mucha probabilidad de ocurrir (ya no sería supuesto, sería una certeza).
2. Se debe empezar por abajo (a nivel de sub-actividad) e ir trabajando hacia arriba, hasta el nivel de Fin. Por ejemplo, examinar si los insumos son suficientes para producir las actividades previstas o si deben ocurrir también acontecimientos externos fuera del proyecto.

3. Los supuestos no deben ser demasiado generales, deben estar bien especificados. Para ayudarnos podemos usar los criterios que usamos en los indicadores: cantidad, calidad, tiempo, agentes, etc.
4. Los supuestos a veces se derivan del análisis de alternativas: las estrategias que no hemos seleccionado o que deben ser ejecutadas por algún otro proyecto, por ejemplo.
5. Pueden también derivarse del análisis de involucrados: suponemos que contamos con el apoyo efectivo de algunos grupos o que neutralizamos otros grupos con poder para oponerse al proyecto, por ejemplo.
5. Se debe analizar y ejercer influencia en los supuestos durante el diseño y la ejecución, para aumentar la probabilidad de que ocurran. Se pueden realizar actividades para aumentar la probabilidad de ocurrencia.
6. Si un supuesto es crítico (muy importante), pero la probabilidad de que ocurra es baja y no hay actividades o componentes que aumenten la probabilidad de ocurrencia del supuesto, se trata de un supuesto fatal o letal. En este caso, se debe rediseñar el proyecto y si no fuera posible, y el proyecto es demasiado arriesgado, debería ser abandonado.

Los supuestos son muy importantes tanto en el diseño como en la ejecución. En el diseño ayuda a identificar riesgos que pueden ser evitados o mitigados incluyendo actividades y hasta componentes en la ejecución del proyecto. Por ejemplo: un proyecto bien diseñado es aquel cuyos riesgos son manejables. Mientras más cercana a 1 sea la probabilidad estadística de ocurrencia de los supuestos mayor será la probabilidad de que el proyecto produzca sus componentes y lograr su propósito y fin.

### ANEXO 3: SISTEMA PRESUPUESTAL

El sistema presupuestal podrán bajarlo del Link de la página Web de FONDOEMPLEO "Anexos Bases"

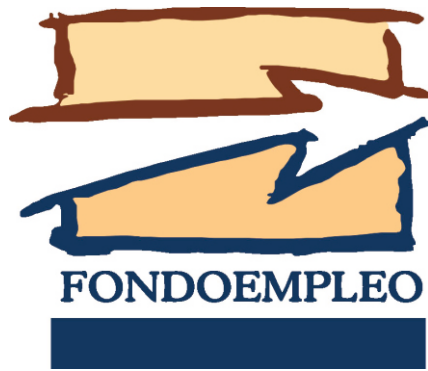
### ANEXO 4: ACTIVIDADES DEL PERSONAL ASIGNADO

PROFESIONAL PROPUESTO	CARGO	PERFIL PROFESIONAL	FUNCIONES
	Denominación del puesto		
	Denominación del puesto		
	Denominación del puesto		
	Denominación del puesto		

### ANEXO 5: PADRÓN DE BENEFICIARIOS

Nombre	DNI	Sexo	Dirección	Distrito	Departamento	Teléfono







**FONDO NACIONAL DE CAPACITACIÓN  
LABORAL Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO**  
Av. Tejada Nro. 173 - Miraflores  
[www.fondoempleo.com.pe](http://www.fondoempleo.com.pe)