



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Dpto. de Proyectos de Ingeniería

Diseño de un proyecto para la promoción del
emprendimiento juvenil desde el ámbito escolar en la
provincia de Cutervo, Departamento de Cajamarca (Perú)

Trabajo Fin de Máster

Máster Universitario en Cooperación Al Desarrollo

AUTOR/A: Vallejos Sobalvarro, Modesto

Tutor/a: Monterde Díaz, Rafael

CURSO ACADÉMICO: 2023/2024

DEPARTAMENTO DE PROYECTOS DE INGENIERÍA

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN COOPERACIÓN AL
DESARROLLO**

GESTIÓN DE PROYECTOS Y PROCESOS DE DESARROLLO

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**“Diseño de un proyecto para la promoción del
emprendimiento juvenil desde el ámbito escolar
en la provincia de Cutervo, Departamento de
Cajamarca (Perú)”**

AUTOR/A:

Modesto Vallejos Sobalvarro

DIRECTOR/A:

Rafael Monterde Díaz

(1 de junio de 2024)

(10.530 palabras)

ÍNDICE

1. Resumen	2
2. Objeto	3
3. Introducción	3
4. Antecedentes.....	4
5. Contexto	5
5.1. Socia Local.....	6
5.2. Trabajo de ambas entidades y convocatoria	7
5.3 Contexto de Cutervo, Perú.....	7
6. Descripción del Proyecto.....	8
6.1. Aspectos previos	8
6.2. Diagnóstico	9
6.3. Análisis de actores.	11
6.4. Creación de los árboles de problemas, de objetivos y estrategias	12
6.5. Diseño de Matriz de Marco Lógico.	14
6.6. Análisis de riesgos.	18
6.7. Presupuesto	20
6.8. Preparación y entrega de la propuesta.....	24
6.9. Limitaciones, problemáticas y solución de problemáticas	26
7. Conclusiones y recomendaciones.....	26
7.1. Conclusiones.....	26
7.2. Recomendaciones	27
8. Reflexión critica	27
9. Bibliografía.....	29
10. Anexos.....	29

“Diseño de un proyecto para la promoción del emprendimiento juvenil desde el ámbito escolar en la provincia de Cutervo, Departamento de Cajamarca (Perú)”

1. Resumen

El presente trabajo tiene como objeto el análisis sobre el proceso de diseño de un proyecto de intervención en el ámbito educativo en Cutervo (Perú) y la preparación de la propuesta de financiación ante un cooperante del estado español, específicamente en la comunidad Valenciana. La intervención se articula mediante la cooperación de una pequeña organización valenciana (en adelante ONGD valenciana) y una Organización no Gubernamental local¹(en adelante, socia local) promovida por profesionales de la pedagogía.

Se describe el proceso llevado a cabo durante la planificación y el diseño de la intervención, incluida la gestión y seguimiento realizado ante las socias locales y la organización ubicada en Valencia. Se explica el procedimiento de preparación de documentación presentada ante el financiador y la planificación de la gestión llevada ante la limitación de tiempo que se tenía para un proceso adelantado. También se hace una descripción de limitaciones, problemáticas presentes durante todo el procedimiento y como fueron solucionadas.

El progreso de cada etapa de formulación llevado y el éxito de la entrega en tiempo, tratando de cumplir con las normativas y las ordenes de base de la convocatoria, con poco personal técnico y la experiencia obtenida durante este proceso, aprendizajes, limitaciones y cumplir con desafíos enfrentados. Se hace una reflexión de la cooperación y la experiencia de trabajar con una organización en valencia pequeña y con poco personal técnico, las vivencias de los expertos para formular un proyecto para una modalidad del financiador y los

¹ Por confidencialidad de los trabajos realizados, en esta obra no se menciona el nombre de la ONGD en Valencia ni en Perú, ya que son entidades que solicitaron confidencialidad a la hora de realizar el trabajo solicitado para el diseño de la intervención.

“Diseño de un proyecto para la promoción del emprendimiento juvenil desde el ámbito escolar en la provincia de Cutervo, Departamento de Cajamarca (Perú)”

2. Objeto

El enfoque principal del trabajo se centra en la consultoría realizada a una ONGD valenciana para la preparación de la solicitud de financiación mediante el instrumento “proyectos de cooperación al desarrollo” de la Generalitat Valenciana (en adelante, GVA), en su modalidad para pequeñas intervenciones² de menos de 70.000 euros (GVA, 2023).

En el trabajo se describe tanto el proceso seguido en el diseño del proyecto y la gestión realizada para la presentación de la propuesta para financiación, como los resultados obtenidos: herramientas y análisis del diagnóstico, análisis y diseño del proyecto, programación de las actividades, estimaciones financieras, formularios obligatorios del financiador y análisis de riesgo. Así como la preparación de la documentación administrativa elaborada por las entidades para la solicitud de la subvención de enero de 2024.

Asimismo, a partir del caso presentado, se lleva a cabo una reflexión crítica de lo que implica realizar un diseño real para una intervención que se propone obtener fondos reales de un financiador, los tiempos de entrega para este procedimiento, así como las ventajas y desafíos de un instrumento de esta naturaleza, en especial en lo relativo a la participación de pequeñas organizaciones de la sociedad civil en esquemas de financiación mediante AOD más consolidada. Las limitaciones presentes durante el proceso y las soluciones encontradas en la marcha.

3. Introducción

En este documento, se explica el proceso que se llevó a cabo para el diseño de una pequeña intervención en Perú, específicamente en la ciudad de Cutervo del departamento de Cajamarca. Un proceso que se realizó en conjunto con una organización valenciana con poca experiencia en el campo de la cooperación y una entidad local con experiencia en proyectos de pedagogía. El objetivo principal de esta intervención fue optar a una subvención en la modalidad D de la GVA, para tener fondos para un proyecto de educación en la comunidad y dirigido a jóvenes con pocas oportunidades laborales y educativas de la zona.

La GVA, como se explica en el artículo 62 de la ley orgánica 5/1982, es un poder público valenciano que vela por fomentar la paz, la solidaridad, la tolerancia, el respeto a los derechos humanos y la cooperación al desarrollo con el fin último de erradicar la pobreza (Ministerio de la Presidencia, 1982). Para lograr este objetivo, establece programas y acuerdos con los agentes sociales de la cooperación y las instituciones públicas y privadas para garantizar la efectividad y eficacia de estas políticas en la Comunitat Valenciana y en el exterior (Ministerio de la Presidencia, 1982).

Para fomentar estos objetivos, cada año se hacen convocatorias para la presentación de proyectos que se hacen en base a diferentes modalidades. Cada modalidad tiene su propia característica donde van desde Programas integrales de carácter plurianual en materia de cooperación internacional al

² La GVA presenta 4 tipos de modalidades clasificadas de A a D, la modalidad D es para proyectos de hasta de 70.000 euros si se presenta de manera individual, o de 80.000 euros, si se presenta en agrupación con otra u otras entidades (GVA, 2023).

“Diseño de un proyecto para la promoción del emprendimiento juvenil desde el ámbito escolar en la provincia de Cutervo, Departamento de Cajamarca (Perú)”

desarrollo, a ejecutar en países y poblaciones estructuralmente empobrecidas, hasta Actuaciones específicas orientadas a abordar problemas coyunturales o generalistas (GVA, 2023).

El interés en este tema radica sobre la importancia de los procesos de diseño y de que estos sean efectivos ante los financiadores; siguiendo pautas, aunque a veces rígidas por el mismo sistema que dificulta que entidades pequeñas con poca experiencia tengan facilidad para entrar en el mundo de la cooperación. Esta experiencia brindó la oportunidad de aplicar y mejorar mis conocimientos sobre la cooperación y la gestión de proyectos de desarrollo en un contexto real.

La necesidad de financiación es crucial debido a la falta de recursos locales para abordar los desafíos educativos y laborales en Cutervo. El diagnóstico participativo identificó problemas significativos, como la inequidad en el acceso a una educación de calidad, la falta de oportunidades laborales y la necesidad de mejorar las competencias de los jóvenes.

El proyecto busca mejorar estas condiciones mediante el fortalecimiento de competencias educativas y laborales, promoviendo el desarrollo integral y creando oportunidades económicas sostenibles. La subvención cubrirá los costos de actividades esenciales, como talleres de capacitación, programas de mentoría, recursos pedagógicos y sesiones de orientación profesional, alineándose con los objetivos de mejorar la calidad educativa y las oportunidades de desarrollo personal y laboral para los jóvenes en Cutervo.

También se describirá el proceso realizado en el diseño de esta intervención y como fue entregado al financiador, la preparación de la documentación y su envío mediante la página web oficial. Los desafíos encontrados en este proceso que fueron solucionados sobre la marcha y las soluciones encontradas por los técnicos de proyectos.

Se realiza una reflexión del mundo de la cooperación desde el punto de vista de una entidad que quiere optar a fondos para proyectos teniendo como referencia la cooperación valenciana, con sus normativas, procedimientos y documentaciones solicitadas, también se repasa sobre cómo se lleva un proceso con límites de tiempo y como puede ser desgastante para los técnicos de proyectos dentro de la cooperación. También ofreceré una reflexión crítica sobre las dificultades que enfrentan las entidades año tras año al postularse para financiación, y cómo, siendo ONGDs, enfrentan desafíos adicionales en su labor diaria.³.

4. Antecedentes

La GVA tomó la decisión de adelantar el lanzamiento de la convocatoria de subvenciones al 24 de enero de 2024 (GVA, 2024). Este adelanto se puede interpretar como una respuesta a los recientes cambios de gobierno de la comunidad valenciana. Este movimiento provocó que se fijara el plazo de entrega de propuestas de proyectos para el 21 de febrero del mismo año (GVA, 2024). La premura en esta convocatoria generó un escenario donde numerosas entidades se vieron obligadas a acelerar el proceso de formulación de proyectos para cumplir con el plazo establecido, además ante el temor de

³ No se abarcará en el presente trabajo, ampliamente, otras dificultades que enfrentan las ONGDs para poder realizar sus labores cada año de las cuales se pueden mencionar algunas tales como: dependencia de los donantes para su financiación, sostenibilidad financiera, entornos inestables, acceso a las tecnologías, pocas capacitaciones para mejoras en conocimientos del personal técnico, etc.

“Diseño de un proyecto para la promoción del emprendimiento juvenil desde el ámbito escolar en la provincia de Cutervo, Departamento de Cajamarca (Perú)”

que las subvenciones para cooperación del financiador se vena mermadas para las próximas convocatorias era muy importante presentarse a las de este año. Esta situación planteó desafíos adicionales para las organizaciones, que tuvieron que adaptarse rápidamente a los nuevos plazos y requisitos establecidos por la administración pública.

El sistema de financiación de la GVA está diseñado para fomentar la presentación de diversas propuestas de proyectos, desde proyectos de varios años hasta proyecto más pequeños con un presupuesto limitado para entidades que tengan poca experiencia en el mundo de la cooperación. Es importante destacar que esta propuesta de financiación tiene que estar de acuerdo con la normativa del financiador, siendo nuestra base para saber qué es lo que el financiador puede considerar como un proyecto de cooperación y como se puede alinear a las políticas de cooperación de la GVA.

Las modalidades de financiación se dividen en diferentes categorías, cada una con sus propias características y requisitos. La modalidad D, específicamente diseñada para pequeñas intervenciones, tiene un límite presupuestario de setenta mil euros (70.000,00 €) (GVA, 2024). Esta restricción presupuestaria obliga a las organizaciones a ser muy precisas y estratégicas en la planificación y ejecución de sus proyectos. La guía para proyectos de modalidad D es fundamental para la elaboración de las propuestas, proporcionando un marco estructurado para el desarrollo de los formularios, la identificación de problemas y objetivos, la creación de la matriz de marco lógico (MML), y la planificación de actividades y presupuesto.

Otros aspectos a destacar de esta convocatoria es que pueden participar entidades vinculadas y que están erradicadas en la comunidad valenciana, pero eso no supone una ventaja, ya que muchas entidades grandes, con una mayor estabilidad financiera y de equipos de trabajo igualmente aplican a estas subvenciones, incluso sin tener su sede principal en el territorio.

Ante la necesidad de presentar una propuesta de financiación y de diseñar esta intervención, surgió la oportunidad de realizar una consultoría para una entidad valenciana que tenía la intención de presentar un proyecto en la convocatoria del 2024 de la GVA. La consultoría representó una oportunidad para colaborar estrechamente con la entidad, brindando asesoramiento y soporte técnico para el desarrollo de su propuesta. Más allá de ser una simple asistencia técnica, esta consultoría se percibió como una oportunidad para contribuir activamente al proceso de formulación del proyecto, aportando conocimientos especializados y experiencia práctica en la elaboración de propuestas de financiamiento.

Durante la consultoría, se realizó todo el proceso del montaje de la solicitud de la financiación. Esto incluyendo reuniones con la contraparte local en Perú para entender y comprender el diagnóstico del proyecto que ellas querían presentar. Se fue trabajando en la elaboración y la preparación de la documentación, de todos los formularios requerido, creación de los árboles de problemas y objetivos, hacer una matriz de marco lógico (MML), pensar en las actividades del proyecto y un presupuesto acorde a estas actividades, pero siempre teniendo en cuenta la limitación presupuestaria al estar encasillada en una modalidad que solo puede llegar a un máximo de setenta mil euros (70.000,00 €).

5. Contexto

La entidad valenciana es confluencia de varias organizaciones sindicales con experiencia en el mundo de la enseñanza, de las administraciones públicas, de la sanidad, del mundo de trabajo y muchas más.

“Diseño de un proyecto para la promoción del emprendimiento juvenil desde el ámbito escolar en la provincia de Cutervo, Departamento de Cajamarca (Perú)”

La entidad, si bien acumula una importante trayectoria de actividad sociopolítica en el ámbito de la solidaridad internacional, presenta una limitada experiencia en la gestión de proyectos de cooperación, siendo esta la segunda vez que participa en la preparación de una propuesta de intervención. Dada esta circunstancia, únicamente se puede acudir a la modalidad D de la GVA, una modalidad que pretende facilitar la participación de entidades, como en este caso, que no disponen de la experiencia formal necesaria habitual en la cooperación descentralizada y en los donantes públicos en general, con instrumentos enfocados para entidades con mucho mayor capital financiero y humano.

En este contexto, la ONGD valenciana se encontraba en la oportunidad de presentar un proyecto ante la GVA, pero carecía de un equipo técnico especializado en la formulación de proyectos. Esta situación no era nueva para la organización, ya que en ocasiones anteriores había requerido de apoyo externo para llevar a cabo esta tarea. Conscientes de la importancia de presentar una propuesta sólida y competitiva, la ONGD buscó nuevamente asistencia externa para asegurar la calidad y viabilidad de su proyecto. Esta experiencia previa en la participación en la convocatoria de la entidad financiera había dejado en claro la necesidad de contar con expertos en la formulación de proyectos para aumentar las posibilidades de éxito en la obtención de financiamiento.

La ONGD valenciana que quiere optar al proyecto es pequeña y de poca experiencia en proyectos de cooperación (cuenta únicamente con una experiencia anterior en subvenciones de la Generalitat en la misma modalidad que aplica en este año), pero con mayor experiencia en trabajos de educación para el desarrollo, tradicionalmente trabajando en acción política y vinculada con movimientos sociales. También tiene experiencia con proyectos de Educación para el Desarrollo en conjunto con otras ONGD que trabajan en la Comunidad Valenciana, pero a pesar de estas experiencias, estas no cuentan para la GVA debido a las normativas que separan la experiencia de educación con las de cooperación.

Al no contar con un personal técnico en plantilla para la formulación de proyectos, esta organización recurre al trabajo de algunas personas socias y también con la contratación de personal técnico a modo de consultoría, siendo la segunda ocasión que emplean esta modalidad, al presentar una propuesta de financiación el año anterior ante el mismo financiador, teniendo éxito por lo cual les funcionó esta modalidad y así tomar la decisión de utilizarla nuevamente.

5.1. Socia Local

La socia local con la que se trabajará la propuesta es una asociación civil sin fines de lucro (ONGD) creada en 1984 en Perú, como una confluencia de personas comprometidas con la práctica social educativa en sectores populares. Esta organización se adhiere a las corrientes de la Educación Popular, en la perspectiva de la Educación Liberadora y de la Esperanza de Paulo Freire. Su finalidad es coadyuvar al desarrollo humano de sectores empobrecidos y excluidos del Perú, desde la práctica educativa en la escuela pública y en la comunidad.

Esta organización tiene como misión el formar mediadores válidos e impulsar innovaciones pertinentes y socialmente significativas de educación con justicia y calidad. De esta manera contribuyen al desarrollo humano de priorizados sectores populares empobrecidos fundamentalmente desde la práctica educacional. Ellas buscan que el trabajo institucional tenga impacto sociopolítico.

“Diseño de un proyecto para la promoción del emprendimiento juvenil desde el ámbito escolar en la provincia de Cutervo, Departamento de Cajamarca (Perú)”

La población prioritariamente atendida son los maestros, maestras, niños, niñas, adolescentes y padres y madres de familia de los sectores urbano-populares y rurales. Algunos proyectos de esta socia local tienen localización específica y desarrollan actividades que tienen alcance nacional.

Para llegar a esta población, se han utilizado diversos medios, como eventos presenciales (cursos, charlas, talleres, seminarios) y no presenciales (cursos a distancia y debates virtuales). La mayoría de estos eventos son convocados por la institución y planificados en el marco de proyectos que fomentan el progreso en la educación, tanto para docentes y jóvenes.

La relación de ambas entidades está enfocada en la educación, en las oportunidades para personas que no tienen acceso a derechos, en lucha contra la desigualdad, por lo cual existe una buena sinergia en lo que ambas quieren presentar como propuesta de proyecto. La ONGD valenciana tiene un plan País (Anexo 12) para tener un plan de acción en Perú, con prioridades transversales en ámbitos como promoción de los derechos humanos, justicia social, fortalecer la Gobernabilidad Democrática, preservación del patrimonio cultural, etc.

5.2. Trabajo de ambas entidades y convocatoria

Ambas organizaciones venían preparando su acercamiento institucional antes del anuncio de la convocatoria, aunque de igual forma la convocatoria, por su anuncio poco anticipado, aceleró estas intenciones de colaboración. El día 24 de enero del año 2024 fue cuando la GVA, ante un anuncio de adelanto de las convocatorias para el año 2024 (GVA, 2024).

Realizar esta propuesta fue un reto por el poco tiempo disponible para presentarla ante el financiador, la complejidad de la documentación a presentar, la preparación de esta que requiere tiempo, análisis y revisión de la documentación enviada desde Perú como el diagnóstico y proformas económicas para realizar el presupuesto, así como de la documentación de las ONGD valenciana. La distancia y diferencia horaria también fue un reto para tener una comunicación fluida entre las expertas locales y valencianas.

5.3 Contexto de Cutervo, Perú

Perú cuenta con una población de más de 33 millones de habitantes, siendo mayormente urbana, con aproximadamente el 76% de la población viviendo en áreas urbanas. El país presenta una población relativamente joven, con una mediana de edad de alrededor de 29 años. Asimismo, se destaca por ser uno de los países con mayores desigualdades en la región, con altos niveles de disparidad en ingresos y concentración de la riqueza. Los pueblos indígenas y las comunidades afroperuanas son grupos particularmente marginados y enfrentan discriminación y exclusión significativas.

A pesar de la disminución de las tasas de pobreza en los últimos años, alrededor de un tercio de la población peruana aún vive por debajo del umbral de pobreza y aproximadamente el 10% se encuentra en situación de pobreza extrema. La pobreza se concentra especialmente en las zonas rurales. Por otro lado, el acceso a servicios básicos como salud, educación y saneamiento sigue siendo un desafío para muchos peruanos, especialmente en áreas rurales y remotas. La pandemia de COVID-19 ha evidenciado las desigualdades y brechas existentes en el acceso a estos servicios en el país (UNDP, 2024).

En la provincia de Cutervo, donde gran parte de la población juvenil reside en zonas rurales, es fundamental promover el empleo juvenil como una vía para mejorar las condiciones de vida y reducir

“Diseño de un proyecto para la promoción del emprendimiento juvenil desde el ámbito escolar en la provincia de Cutervo, Departamento de Cajamarca (Perú)”

la migración hacia áreas urbanas. Esta estrategia se centra en brindar oportunidades de capacitación y acceso a empleos formales a través de programas adaptados a las necesidades locales. Se establecen alianzas con empresas locales y emprendimientos comunitarios para crear prácticas laborales remuneradas, pasantías y programas de aprendizaje en el trabajo. Además, se ofrecerían servicios de orientación vocacional y asesoramiento para ayudar a los jóvenes a identificar sus habilidades y aspiraciones profesionales. De esta manera, se busca empoderar a los jóvenes de Cutervo para que puedan contribuir al desarrollo económico de su comunidad y construir un futuro próspero en su lugar de origen⁴.

6. Descripción del Proyecto

En esta sección se describirá el proceso llevado a cabo para la formulación de la propuesta de financiación, redactando el paso a paso llevado por el grupo de expertos y la aportación del autor en la preparación de la propuesta formando parte como consultor de la ONGD valenciana, siguiendo las normativas establecidas por el financiador (GVA) en sus bases. Se describirá brevemente que documentos son de carácter obligatorio e importantes para poder presentar una propuesta al financiador y como estos fueron preparados.

6.1. Aspectos previos

Se realizaron las primeras reuniones entre ambas entidades para la colaboración en la preparación de la propuesta. Después de la publicación de la GVA de la resolución publicada el 24 de enero, se llevaron a cabo los acercamientos iniciales para comprender las posiciones de las socias locales respecto a este proyecto, y así tener un mejor conocimiento sobre las necesidades de la población objetivo.

En este punto, ambas entidades comenzaron a preparar los documentos iniciales necesarios para la presentación de la propuesta. Estos documentos son obligatorios y requeridos, e incluyen:

- Acuerdo de marco de colaboración entre entidad valenciana y socia local
- Pre-convenio de colaboración
- Apoyos y avales de otras entidades
- Certificados de colaboración de otras entidades
- Estatutos y documentos de inscripción de la socia local

Se hizo la consulta a las socias locales si habían realizado un diagnóstico de la región a la que se quiere llevar la intervención, por lo que se hizo la solicitud para que ellas lo enviaran y así iniciar su análisis, más adelante explicado. Mientras la socia local hacia este esté envió, se prepararon los documentos en borrador antes descritos, para revisión de las socias locales, y a la espera para el avance de la formulación y el diseño de la intervención. Se espero a formular el título y el objetivo de la estrategia.

También se inició la preparación de los documentos de la entidad valenciana, certificados de inscripción, certificados de experiencia, memoria anual de la entidad, planes de voluntariado,

⁴ Texto extraído del análisis de alternativas encontrado por completo en el Anexo V.

“Diseño de un proyecto para la promoción del emprendimiento juvenil desde el ámbito escolar en la provincia de Cutervo, Departamento de Cajamarca (Perú)”

organigramas de la entidad, documentos estratégicos (plan país de la ONGD valenciana con Perú), certificaciones de al corriente de cuentas y de seguridad social.

Parte del trabajo del equipo que hizo la preparación de la propuesta era hacer seguimiento, revisión y gestión de la documentación de ambas entidades. En el anexo 8 se presenta la estructura de carpetas solicitadas por el financiador en su página web.

6.2. Diagnóstico

El diagnóstico fue enviado por la socia local en la primera semana desde la toma de contacto con ellas, este fue un trabajo que realizado durante un período de tres meses antes de la toma de contacto con el grupo de expertos que trabajaron el diseño. Ellas llevaron a cabo un proceso de diagnóstico participativo en la provincia de Cutervo, Cajamarca, que involucró a aproximadamente 60 personas de diversas instituciones y grupos comunitarios. Esto incluyó a 48 docentes, líderes comunitarios, representantes de organizaciones gubernamentales y jóvenes de la zona.

Para poder hacerlo participativo la socia local realizó un total de 10 reuniones y talleres participativos. Estas actividades permitieron recopilar información valiosa y obtener una comprensión más profunda de los desafíos que enfrenta la población juvenil en el área de estudio. Esta población, siendo los futuros beneficiarios del proyecto junto a los docentes que participan activamente con la socia local con el objetivo de impulsar una educación de calidad y justa.

Durante estas reuniones y talleres realizadas facilitó un intercambio de ideas y experiencias entre los diferentes actores involucrados. Se identificaron preocupaciones comunes y se exploraron posibles soluciones para abordar los problemas clave que afectan a los jóvenes en la provincia.

Entre los temas discutidos por la socia local y la población, se encontraban la calidad de la educación, el acceso equitativo a oportunidades educativas, la estabilidad laboral, la inclusión de género en el sistema educativo y la modernización de las infraestructuras educativas. Los participantes expresaron su compromiso de trabajar juntos para abordar estos desafíos y crear un entorno más favorable para el desarrollo integral de los jóvenes en la provincia de Cutervo.

El desarrollo de habilidades empresariales entre los jóvenes se identificó como una prioridad clave para mejorar sus oportunidades laborales y promover su inclusión económica en la provincia de Cutervo. Además, se destacó la importancia de brindar acceso a financiamiento y recursos para apoyar el establecimiento y crecimiento de pequeños negocios dirigidos por jóvenes emprendedores.

Asimismo, se reconoció la necesidad de fortalecer la educación técnica y vocacional en la región, proporcionando programas de capacitación práctica y orientación profesional que estén alineados con las demandas del mercado laboral local.

Durante el proceso de diagnóstico participativo, se identificaron diversos recursos del territorio que podrían ser aprovechados para abordar las problemáticas identificadas, especialmente en el área prioritaria del emprendimiento juvenil en la provincia de Cutervo.

En primer lugar, se destacaron los recursos naturales de la región, como la riqueza en recursos hídricos, la biodiversidad y el potencial para actividades agrícolas y agroindustriales. Estos recursos podrían servir de base para el desarrollo de emprendimientos sostenibles en sectores como la agricultura orgánica, el ecoturismo y la producción de alimentos.

“Diseño de un proyecto para la promoción del emprendimiento juvenil desde el ámbito escolar en la provincia de Cutervo, Departamento de Cajamarca (Perú)”

En el análisis realizado del diagnóstico, se resumen los principales obstáculos de la población a la cual va dirigida esta intervención. Se toma estos puntos que destacan para ser la base con los que se realizó el árbol de problemas de este diseño (Anexo 2):

- Oferta de Formación y Educación Continua muy deficiente

La población económicamente activa se centra en actividades agrícolas principalmente (56%), con un predominio abrumador de la informalidad y un acceso limitado a oportunidades de formación y educación continua.

Los bajos niveles y los limitados logros educativos, un sector en el que solo un pequeño porcentaje de estudiantes acredita una comprensión satisfactoria en áreas clave, evidencian las limitaciones y deficiencias del sistema educativo público, el único disponible y accesible para la inmensa mayoría de las familias.

- Falta de políticas de apoyo para el Desarrollo Personal

La alta tasa de población que ni estudia ni trabaja (18,2%) y la significativa carga de trabajo infantil en la zona rural reflejan tanto la marginación, exclusión y empobrecimiento de la población, que difícilmente pueden salir de una lógica de subsistencia, como la falta de apoyos para el desarrollo personal y la limitación de oportunidades para los adolescentes y jóvenes.

- Desconexión entre el sistema educativo y el mercado laboral local

La baja diversificación económica, con una concentración en actividades agrícolas, implica una desconexión entre la educación y las demandas del mercado laboral local, dificultando la inserción efectiva de los jóvenes en la fuerza laboral.

- Escasez de incentivos y recursos para el emprendimiento

La falta de acceso a servicios sociales básicos y las elevadas tasas de pobreza y pobreza extrema (46.55% y 23.3% respectivamente) limitan las oportunidades de emprendimiento y desarrollo económico, generando un círculo vicioso cuya superación requiere cambios estructurales en ambas variables.

- Inequidades de Género

La invisibilización y desvalorización del trabajo doméstico, las brechas de disponibilidad y acceso en todos los planos y niveles, etc., determinan un marco diferenciado de vulnerabilidades y, por tanto, de necesidades e intereses entre hombres y mujeres.

- Graves carencias de Infraestructura y servicios públicos

La carencia de servicios básicos, como agua potable, desagüe, electricidad y telefonía, afecta significativamente la calidad de vida y limita las oportunidades de desarrollo local.

- Bajos índices de desarrollo económico local

El predominio de actividades agrícolas y la falta de diversificación económica contribuyen al bajo crecimiento económico local, dificultando la generación de empleo y oportunidades de emprendimiento.

“Diseño de un proyecto para la promoción del emprendimiento juvenil desde el ámbito escolar en la provincia de Cutervo, Departamento de Cajamarca (Perú)”

6.3. Análisis de actores.

Una vez realizado el análisis del diagnóstico, se revisaron los documentos solicitados por la GVA, elaborando una lista de comprobación. El equipo de expertos identificó y planificó los tiempos de preparación de la propuesta.

Parte de la documentación a presentar incluye la Matriz de Planificación del Proyecto (MPP), un documento de valoración importante y obligatorio. Para preparar la matriz, y con el análisis del diagnóstico ya realizado, se llevaron a cabo varias reuniones entre la socia local y las ONGD valencianas para alinear los puntos clave en las diferentes fases del diseño.

Con los datos recopilados por la socia local y analizado por los expertos de la entidad en Valencia, se inició la formulación del proyecto, trabajo que se realizó conjuntamente entre la socia local y la organización valenciana. Se organizaron una serie de reuniones que fueron esenciales para comprender y definir el enfoque del proyecto. Estas sesiones permitieron identificar y priorizar las necesidades de la población basándose en el diagnóstico previo.

Durante estas reuniones, se enfatizó la importancia de captar y entender las necesidades reales de la comunidad destinataria del proyecto de cooperación. No obstante, también se reconocieron las limitaciones impuestas por la normativa y el presupuesto disponible, ya que la entidad española solo podía optar a la modalidad D de financiamiento.

El primer paso hacia una formulación exitosa del proyecto fue el uso de herramientas de planificación y gestión, comúnmente empleadas por la mayoría de las agencias bilaterales y multilaterales. Estas herramientas son esenciales para estructurar y organizar las estrategias y acciones necesarias para presentar una propuesta sólida ante el donante.

El grupo de expertos, compuesto por dos personas de la socia local y dos de la entidad valenciana, comenzó a identificar a los actores clave involucrados. A partir de un análisis participativo de sus intereses y necesidades, se establecieron los roles de cada actor, clasificándolos en tres categorías principales: titulares de derecho, titulares de responsabilidad y titulares de obligación.

- Titulares de derecho: Estudiantes

Los jóvenes de escuelas estatales y de bajos recursos enfrentan inequidad y falta de oportunidades. Buscan educación de calidad, empleo y desarrollo personal, necesitando mejorar competencias, orientación y acceso a oportunidades económicas.

- Titulares de responsabilidad: Docentes

Los docentes de escuelas públicas, aunque reconocidos socialmente, trabajan en condiciones inadecuadas y con falta de recursos. Buscan mejorar la calidad educativa y su desempeño profesional, así como desarrollar habilidades en los estudiantes. Necesitan recursos pedagógicos, formación continua y participación en decisiones educativas.

- Titulares de obligación: Municipalidad de Cutervo y la Unidad de Gestión Educativo Local (UGEL)

La Municipalidad de Cutervo y la UGEL enfrentan recursos insuficientes para cumplir sus obligaciones. La Municipalidad busca el desarrollo integral del distrito y la reducción de brechas sociales y

“Diseño de un proyecto para la promoción del emprendimiento juvenil desde el ámbito escolar en la provincia de Cutervo, Departamento de Cajamarca (Perú)”

económicas, necesitando colaboración educativa y estrategias de desarrollo económico. La UGEL se enfoca en mejorar el sistema educativo y reducir la desigualdad, necesitando coordinación y recursos pedagógicos. Ambas participan en diagnóstico, sensibilización, coordinación de actividades, debate de propuestas, seguimiento, evaluación y socialización de resultados.

El planteamiento realizado de los actores involucrados se debe a los diferentes niveles de involucramiento de las organizaciones, desde las entidades educativas, los diferentes ministerios de Perú, los padres de familia y las mismas organizaciones que formulan y diseñan el proyecto, sin olvidar que también existe un grado de responsabilidad de las organizaciones que vayan a gestionar esta propuesta.

6.4. Creación de los árboles de problemas, de objetivos y estrategias

Una vez identificados los actores, los expertos de la ONGD valenciana comenzó con el proceso para la formulación y diseño de los árboles de problemas, objetivos y estrategias. El primer árbol creado fue el de problemas. El análisis de problema identifica los aspectos negativos de una situación existente y establece la “causa y efecto” de las relaciones entre los problemas identificados (Comisión Europea , 2004).

Se comenzó a estructurar el árbol de problemas, base para poder plantear los objetivos de la propuesta a formular y que a su vez da paso a crear la Matriz de Marco Lógico (Anexo 6). Con el diagnóstico se hizo la estructura de los principales problemas identificados, englobando estas en 4 problemáticas: sociolaborales, falta de estructuras, inequidades de género y demás anteriormente descritas.

- Sociolaboral:

La baja educación capacitada recibida, la poca actualización de la educación en esta región, poco acceso a la educación formal y mucha incertidumbre en el mercado laboral, junto con el absentismo escolar

- Falta de estructuras:

La falta de centros de educación adecuados para los jóvenes, un escaso apoyo e interés de las instituciones, así como la misma incapacidad de las municipalidades de tener los fondos suficientes para desarrollar las aulas de clases de los jóvenes.

- Inequidades de género:

Las mujeres suman a lo anterior el impacto de las inequidades derivadas del sistema patriarcal, por lo que sus oportunidades en todos los ámbitos (educativo, económico, de salud, de participación, etc.) se limitan aún más. Entre sus expresiones más radicales se encuentra la violencia de género, tanto en el entorno familiar, que supera el 50%, a pesar de su subregistro, como en los propios centros educativos. Solo en el año 2022 se registraron más de 200 casos en la región Cajamarca.

- Falta de políticas de apoyo institucional:

La falta de infraestructura y servicios, así como la escasez de recursos para el emprendimiento, hacen que el distrito presente tasas de crecimiento económico muy bajas y limita las posibilidades de desarrollo económico y la creación de empleo. El déficit en la oferta de formación y educación continua, la falta de apoyos para el desarrollo personal y la desconexión entre la educación y el mercado laboral

“Diseño de un proyecto para la promoción del emprendimiento juvenil desde el ámbito escolar en la provincia de Cutervo, Departamento de Cajamarca (Perú)”

agravan la situación. Entre sus principales indicadores cabe citar los bajos niveles académicos, así como los altos índices de deserción escolar.

Una vez identificados estas problemáticas, se inició a estructurar el árbol de objetivos. Junto a la participación de las expertas de la socia local, se pusieron en común los distintos niveles de los objetivos a alcanzar. Los árboles, presentes en los anexos, fueron estructurados y colocados jerárquicamente para poder distinguir los diferentes niveles y así establecer impactos y resultados esperados. Como objetivos de esta propuesta se pueden destacar las siguientes:

- El proyecto busca empoderarlos y ofrecer opciones claras para su futuro, mediante su participación en diagnóstico, talleres, metodología joven-joven, seguimiento, evaluación y socialización de resultados.
- El proyecto busca desarrollar sus habilidades y contribuir al progreso educativo, mediante su participación en diagnóstico, talleres, formación virtual y acompañamiento a estudiantes líderes, con seguimiento y evaluación.
- El proyecto buscar crear un fortalecimiento comunitario y avances en indicadores sociales, económicos y educativos.
- El proyecto buscar crear una mejor infraestructura para docentes y jóvenes.

Una vez que se estableció el árbol de objetivos, se procedió a acotar las estrategias a las cuales se puede orientar el proyecto, todo esto se puede ver a mayor detalle en el anexo 4 en el cual se detalla el análisis de alternativas realizado. Las estrategias identificadas desde el grupo de trabajose acotan en 6, las cuales se podría haber orientado el diseño del proyecto:

1. E1. Estrategia de fomento del empleo juvenil
2. E2. Estrategia de mejora docente
3. E3. Estrategia de formación de personas adultas
4. E4. Estrategia de emprendimiento juvenil en escuelas
5. E5. Estrategia de reducción del absentismo escolar
6. E6. Estrategia de Mejora de Servicios Educativos

La estrategia escogida fue la estrategia número 4, estrategia de emprendimiento juvenil. Más específicamente un enfoque que ayude en la inserción laboral de los jóvenes de Cajamarca. Para llegar a esta alternativa se realizó el análisis y priorización de las alternativas generadas mediante un proceso participativo con los actores involucrados en el proceso de diseño. El grupo de experto, en reuniones y talleres, establecieron lo criterios de evaluación para realizar este análisis.

Una vez estructurado el modelo de decisión se procedió a la valoración, en primer lugar, de la ponderación de criterios y posteriormente la evaluación de alternativas con respecto a cada criterio. Con una escala de diferentes niveles fueron construidas las matrices para que fuese fácil computar en una matriz de evaluación y hacer comparación entre estas.

Con una serie de evaluaciones que tuvo la participación de varios actores, el resultado arrojó una clara preferencia por la estrategia E4, emprendimiento juvenil escolar. Es importante destacar también con respecto a las restantes la estrategia E2 de mejora docente. Asimismo, ambas en conjunto representan el 48% de las preferencias de los usuarios, es decir, uno de cada dos participantes priorizaría este conjunto. Además, estas dos líneas de acción presentaron importantes sinergias y, al tiempo,

“Diseño de un proyecto para la promoción del emprendimiento juvenil desde el ámbito escolar en la provincia de Cutervo, Departamento de Cajamarca (Perú)”

importantes dependencias. Resultaría poco efectivo realizar un trabajo de emprendimiento juvenil desde el ámbito escolar si no se cuenta con profesorado motivado y formado.

Todo esto fue realizado en el poco tiempo disponible para la presentación de la propuesta, pero gracias al trabajo y contactos de la socia local, fue llevado a cabo de manera rápida. Estos procedimientos juntos con el trabajo burocrático de preparación de los documentos legales y de presentación ante el financiador, se llevó casi todo el recurso humano con el que cuenta la socia local y se destaca el trabajo realizado.

6.5. Diseño de Matriz de Marco Lógico.

Con una estrategia real preferida por los usuarios, se inició el diseño de la intervención. El diseñador de la propuesta de la organización valenciana, con los datos que se fueron obteniendo se inició la construcción de la matriz, colocando los niveles de objetivos (general y específicos), resultados y actividades de la intervención.

Los niveles que se obtuvieron de los árboles estructurados fueron la ayuda para el dinero de la matriz de marco lógico. Una vez que hemos obtenido los árboles de problema, objetivos y estrategias de este proyecto, y conociendo a que estrategia el grupo de expertos locales y de Valencia quieren dirigir la intervención, se comenzó a proceder al diseño de la Matriz de Marco Lógico (MML). La MML es un proceso analítico y un conjunto de herramientas que se utilizan para apoyar la planificación y gestión de un proyecto donde esta proporciona un conjunto de conceptos uniformes que se utilizan como parte de un proceso interactivo de ayuda estructurada y un análisis sistemático de la idea de un proyecto o programa (Comisión Europea , 2004).

El diseño del proyecto se estructuró de manera horizontal, comenzando desde el Objetivo General, que representa el impacto esperado de la propuesta. Siguiendo la lógica de intervención, el impacto previsto es ampliar las oportunidades para adolescentes y jóvenes, permitiéndoles ejercer sus derechos. Esto se relaciona con la estrategia identificada como prioritaria por los beneficiarios del proyecto: el emprendimiento juvenil, el cual fortalecerá sus derechos económicos y sociales, proporcionando oportunidades de empleo.

El objetivo específico del proyecto se centró en lo que el proyecto puede ofrecer concretamente, siempre alineado con la estrategia seleccionada. Se buscó mejorar las capacidades de los adolescentes y jóvenes para que puedan emprender por sí mismos al finalizar su educación secundaria, lo que les permitirá acceder a más oportunidades de empleo y auto sustento económico.

Los resultados se diseñaron para abordar las dos estrategias más solicitadas por los beneficiarios, que están estrechamente relacionadas. Mejorar las capacidades de los docentes para proporcionar más herramientas a los jóvenes durante su educación secundaria permite enfrentar ambos enfoques. Los resultados planteados facilitan la formación tanto de estudiantes como de docentes, equipándolos con herramientas para utilizar dentro y fuera del aula, promoviendo así el auto sustento y alternativas económicas viables.

Los indicadores presentes en este diseño fueron diseñados para tener un margen de mejora ajustado, pero no imposibles de lograr con el número de participantes en la que está pensada la intervención es posible lograr los indicadores planteados en la propuesta, siendo algo medible y que lograrán ser una fuente de verificación durante el seguimiento y la evaluación final de este proyecto.

“Diseño de un proyecto para la promoción del emprendimiento juvenil desde el ámbito escolar en la provincia de Cutervo, Departamento de Cajamarca (Perú)”

En la página siguiente, se presenta un pequeño resumen de la matriz con algunos de los indicadores y fuentes de verificación de lo que fue matriz entregada para la propuesta de financiación, para una matriz más amplia ver Anexo 6.

Más adelante en este mismo trabajo se detallará un poco más las actividades presentadas tanto en la matriz como en el presupuesto, actividades que fueron planificadas para tener talleres, sesiones y cursos con los estudiantes y docentes de los mismos centros. Reuniones y presentaciones para estudiantes y docentes con nuevas metodologías para reforzar habilidades sociales y financieras. Y las actividades que son de carácter un poco más administrativos y obligatorias por el mismo financiador y más pensadas para el país valenciano que tiene EpD, campañas de sensibilización que estrechen lazos y tenga una visión local y global entre norte y sur.

Tabla 1. Matriz de Planificación de Proyectos (Anexo 6)

	Lógica de Intervención	Indicadores	Fuentes de Verificación	Supuestos
Objetivo General	Ampliadas las oportunidades de adolescentes y jóvenes de Cutervo para el ejercicio efectivo de sus derechos económicos y sociales	I0G1. Dos años tras la finalización del proyecto, la ratio de estudiantes autoempleados ha aumentado un 20% con respecto al inicio del proyecto	FVOG1. Estudio basado en encuestas pre-post test sobre estudiantes participantes	Las condiciones económicas locales y, en particular, el mercado laboral no varía significativamente
Objetivo Específico	Mejoradas las capacidades de adolescentes y jóvenes egresados de centros de educación secundaria de Cutervo en el desarrollo de iniciativas de emprendimiento y autoempleo.	IOE1 A final de proyecto, al menos en el 75% de los centros educativos de la provincia de Cutervo participantes en el proyecto se ha desarrollado una iniciativa de emprendimiento liderada por estudiantes egresados de ellos	FVOE1. Registro de actividades de la socia local	Los y las jóvenes estudiantes mantienen el interés en mejorar sus condiciones de vida con respecto a generaciones previas
Resultados	R1. Fortalecidas las capacidades del personal docente de los centros educativos de Cutervo en la incorporación de estrategias de fomento del emprendimiento y el autoempleo en adolescentes y jóvenes	IR1.1 A final de proyecto, al menos el 75% del profesorado participante completa satisfactoriamente 2 cursos de formación híbrida	FVR1.2 Listado de centros y protocolos aprobados por la dirección del centro.	Centros educativos facilitan la participación del profesorado mediante modificación y flexibilización horarias

	Lógica de Intervención	Indicadores	Fuentes de Verificación	Supuestos
	R2. Formados adolescentes y jóvenes de Cutervo en conocimientos y habilidades para el emprendimiento de actividades económico-productivas	IR2.1 A mitad de proyecto, 18 equipos de, al menos, 3 participantes (en su mayoría mujeres), han completado satisfactoriamente el ciclo de formación en emprendimiento	FVR2.1 Certificados de aprovechamiento del ciclo de formación en emprendimiento	Estudiantes receptivos a la equidad de género, superan cualquier resistencia derivada de estereotipos arraigados.
	R3. Adolescentes y jóvenes de Cutervo toman conciencia de sus derechos económicos y sociales básicos	IR3.1 A final de proyecto, más del 25% de los centros de secundaria de la provincia de Cutervo han realizado actividades de sensibilización sobre derechos básicos	FVR3.1.1 Registro de actividades en las programaciones trimestrales de los centros escolares	Familias mantienen una actitud positiva frente a la formación de sus hijos/as en derechos
Actividades		Medios	Costes	
	A.1 Cursos de formación de docentes en emprendimiento juvenil		6.630,00 €	
	A1.01 Diseño de 2 cursos de formación de docentes en formato híbrido A1.02 Implementación de la fase online de los cursos de formación	Especialista pedagógico Técnico de gestión Alojamiento 2 expertos internacionales Alquiler salón presentación Dietas 2 expertos internacionales	750,00 € 600,00 € 790,00 € 500,00 € 430,00 €	

Nota. Tabla creada por el Autor.

“Diseño de un proyecto para la promoción del emprendimiento juvenil desde el ámbito escolar en la provincia de Cutervo, Departamento de Cajamarca (Perú)”

6.6. Análisis de riesgos.

Otro de los pasos importante en este diseño de la intervención es el Análisis de Riesgo, que busca como sintetizar un listado completo de los posibles eventos que pueden afectar el éxito del proyecto. Se utilizan herramientas y técnicas de planificación que se basan en las probabilidades y el impacto que pueden tener estos supuestos. Junto al grupo de expertos se hace una lluvia de ideas que luego se filtran, agrupan y documentan, creando una estructura que puede ser gráfica y que le da una puntuación a cada uno de los supuestos de riesgo. Además, es importante que se incluyan acciones necesarias para evitar y/o mitigar dichos sucesos.

Con un análisis cualitativo que se basa en valores en dos dimensiones (la probabilidad y el impacto), se pudieron establecer las prioridades mediante una matriz que se encarga en cruzar ambos valores que se multiplican y se pondera la importancia relativa de cada riesgo, lo que nos permitió saber con qué nos enfrentamos en un orden de prioridades (Anexo 11).

El grupo de expertos locales fueron fundamentales, ya que debido a su experiencia en campo y el conocimiento del terreno al cual nos enfrentamos, para tener un diseño eficiente y muy bien adaptado a las necesidades que tiene la población. Ambos grupos de expertos, socia local y el grupo de expertos de la organización valenciana, fuimos capaces de identificar, analizar, registrar y clasificar mediante una matriz de riesgos los grupos principales⁵ a los cuales se sintetizaron en 6:

- Riesgos económicos: Sucesos económicos que pueden afectar los objetivos y resultados del proyecto, incluyendo aspectos financieros.
- Riesgos técnicos: Desviaciones técnicas que afectan la calidad de materiales, instalaciones, y estimaciones durante el proyecto.
- Riesgos legislativos y/o contractuales: Sucesos derivados de cambios en la legislación o acuerdos contractuales entre las partes interesadas.
- Riesgos de tiempo: Retrasos en servicios, pedidos, o estimaciones que afectan la duración de las tareas del proyecto.
- Riesgos sociales/humanos: Problemas relacionados con la disponibilidad y comunicación de los participantes y voluntarios del proyecto.
- Riesgos medioambientales: Fenómenos naturales incontrolables que pueden retrasar o impedir actividades del proyecto, afectando el medio ambiente.

A continuación, se presenta el registro final⁶. Todas las respuestas potenciales a cada uno de los riesgos identificados se aportan posteriormente donde se analizan las posibles estrategias para responder cada uno de estos: evitar, transferir, mitigar o aceptar. Un documento extenso sobre el análisis de Riesgo de este diseño fue presentado dentro de los archivos que complementan a la Matriz de Proyecto (Anexo 11).

⁵ En la mayoría de los casos se traduce en uno de los cuatro elementos ya comentados: alcance, tiempo, coste y calidad.

⁶ Incluyendo el resultado del análisis cualitativo de los riesgos explicado en el Anexo 11.

Tabla 2. Tabla de Análisis de Riesgo (Anexo 11)

ID	Clase	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Prioridad del riesgo	P	I	R
5.8	Social	Actitudes machistas habituales en centros escolares	Muy alta	Alto	ALTA	0,9	0,4	0,36
5.9	Social	Altos niveles de bullying en las aulas	Alta	Alto	ALTA	0,7	0,4	0,28
3.2	Medioambiental	Mal clima durante períodos de tiempo continuados	Media	Baja	ALTA	0,5	0,4	0,2
5.1	Social	Corte de accesos y vías de transporte	Media	Baja	ALTA	0,5	0,4	0,2
5.2	Social	Aumento de la inseguridad ciudadana	Muy alta	Moderado	ALTA	0,9	0,2	0,18
5.5	Social	Altas cargas familiares de jóvenes cabezas de hogar	Baja	Alto	MODERADA	0,3	0,4	0,12
3.1	Medioambiental	Inundaciones	Media	Moderado	MODERADA	0,5	0,2	0,1
6.1	Técnico	Instalaciones para actividades mal estado no detectado	Media	Moderado	MODERADA	0,5	0,2	0,1
5.7	Social	Bajo nivel educativo de las familias	Alta	Bajo	MODERADA	0,7	0,1	0,07
1.1	Económicos	Sobrecostos en materiales y equipamiento presupuestado	Baja	Moderado	MODERADA	0,3	0,2	0,06
2.2	Legal	Incumplimiento de las condiciones contractuales por parte de proveedor	Baja	Moderado	MODERADA	0,3	0,2	0,06
6.6	Tiempo	Retraso en las entregas de proveedores de materiales para actividades	Bajo	Moderado	MODERADA	0,3	0,2	0,06
5.6	Social	Altos niveles de precariedad laboral de las familias	Media	Bajo	MODERADA	0,5	0,1	0,05
2.3	Legal	Modificaciones de la legislación laboral	Muy baja	Alto	BAJA	0,1	0,4	0,04
4.1	Recursos humanos	Insuficiente asignación de recursos en el diseño de actividades	Muy baja	Baja	BAJA	0,1	0,4	0,04
5.4	Social	Falta de interés de los potenciales participantes	Muy baja	Alto	BAJA	0,1	0,4	0,04
2.1	Legal	Retraso en la obtención de permisos para actividades que lo requieran	Baja	Bajo	BAJA	0,3	0,1	0,03
4.2	Recursos humanos	Enfermedad de personal técnico	Baja	Bajo	BAJA	0,3	0,1	0,03
6.2	Técnico	Calidad insuficiente de los materiales recibidos	Baja	Bajo	BAJA	0,3	0,1	0,03
6.4	Técnico	Cambios en actividades solicitados por participantes	Baja	Bajo	BAJA	0,3	0,1	0,03
6.5	Tiempo	Incumplimiento del cronograma establecido inicialmente	Bajo	Bajo	BAJA	0,3	0,1	0,03
1.2	Económicos	Problemas de liquidez en la ejecución del proyecto	Muy baja	Moderado	BAJA	0,1	0,2	0,02
5.3	Social	Conflictos entre partes interesadas	Muy baja	Moderado	BAJA	0,1	0,2	0,02
6.3	Técnico	Ineficiencia de los procesos de control y revisión de entregables	Muy baja	Moderada	BAJA	0,1	0,1	0,01

Nota. Tabla de elaboración propia

“Diseño de un proyecto para la promoción del emprendimiento juvenil desde el ámbito escolar en la provincia de Cutervo, Departamento de Cajamarca (Perú)”

6.7. Presupuesto

También para la preparación de la propuesta y por el poco tiempo que se dispone para su presentación, se fueron solicitando proformas para tener conocimientos de los costos de las actividades, precios locales de transportes, comidas y renta de centros, todo esto permitió tener una percepción de los valores y poder elaborar el presupuesto. Además, las proformas de estas actividades están dentro de la normativa como documentación a presentar⁷.

El presupuesto entregado a la GVA está estructurado según el modelo denominado "Anexo I Presupuesto SOLPCD", el cual debe completarse con información detallada sobre las partidas presupuestarias, que abarcan desde la Línea de base hasta los Costes Indirectos del proyecto. Este presupuesto se organiza en columnas que especifican la fuente de financiamiento, conforme a las directrices establecidas en la orden de bases de la convocatoria. Las partidas deben ser asignadas de acuerdo con esta normativa, y el presupuesto debe reflejar tanto los fondos proporcionados por la GVA como las contribuciones de las entidades que presentan la propuesta.

Se inició el diseño presupuestario detallando las actividades a realizar, incluyendo seminarios, sesiones, talleres y jornadas para estudiantes y docentes. También se contemplaron las actividades de gestión y campañas de sensibilización que se llevarán a cabo desde la ciudad de Valencia por la organización valenciana. Este documento de presupuesto por actividades también se presentó como un anexo en la propuesta.

En el Anexo 10 podemos ver a un mayor detalle la como fueron estructuradas las actividades. La estructura de actividades se detalla en la siguiente tabla de manera resumida:

Tabla 3. Presupuesto por Actividades (Anexo 10).

NOMBRE ACTIVIDAD	TAREA	NOMBRE TAREA	Total Euros
A0. Gestión del proyecto	A0.01	Diseño participativo y formulación	600,00 €
	A0.02	Gestión de fondos	7.920,00 €
	A0.03	Ejecución y seguimiento	7.080,00 €
	A0.04	Evaluación final	2.100,00 €
	A0.05	Auditoría externa	1.400,00 €
	A0.06	Sensibilización Norte	5.580,00 €
TOTAL AO.			24.680,00€
A1. Cursos de formación de docentes en emprendimiento juvenil	A1.01	Diseño de 2 cursos de formación de docentes	150,00 €

⁷ La normativa establece que las proformas a presentar deben de superar los seis mil euros (6.000,00€). En esta propuesta fueron presentados, aunque no superaran este valor.

“Diseño de un proyecto para la promoción del emprendimiento juvenil desde el ámbito escolar en la provincia de Cutervo, Departamento de Cajamarca (Perú)”

NOMBRE ACTIVIDAD	TAREA	NOMBRE TAREA	Total Euros
	A1.02	Implementación de la fase online de los cursos de formación	1.200,00 €
	A1.03	Fase presencial conjunta con apoyo de expertos internacionales	5.280,00 €
TOTAL A1.			6.630,00 €
A2. Diseño y puesta en marcha de un programa de emprendimiento juvenil	A2.01	Organización de los equipos de líderes en cada escuela	580,00 €
	A2.02	Reunión de presentación a docentes y estudiantes	858,00 €
	A2.03	Reuniones de trabajo con docentes acompañantes	150,00 €
	A2.04	Desarrollo de 3 sesiones en temas emprendimiento y empleabilidad	4.646,00 €
	A2.05	(24) sesiones de réplica desarrollado por estudiantes líderes	4.956,00 €
	A2.06	Evaluación de los estudiantes del proceso.	5.277,00 €
	A2.07	(3) sesiones para elaboración de emprendimientos sociales	3.430,00 €
	A2.08	Acompañamiento para implementación de emprendimientos sociales	4.956,00 €
	A2.09	Feria de emprendimientos sociales	5.277,00 €
	A2.10	Encuentro estudiantes para intercambio de experiencias	3.430,00 €
	A2.11	Sistematización de lecciones aprendidas	306,00 €
TOTAL A2.			29.559,00 €

“Diseño de un proyecto para la promoción del emprendimiento juvenil desde el ámbito escolar en la provincia de Cutervo, Departamento de Cajamarca (Perú)”

NOMBRE ACTIVIDAD	TAREA	NOMBRE TAREA	Total Euros
A3. Campaña de sensibilización para jóvenes sobre derechos y sociales	A3.01	(3) sesiones de sensibilización sobre derechos económicos y sociales	4.646,00 €
	A3.02	(24) réplicas de sesiones de estudiantes con sus pares	4.185,00 €
	A3.03	Evaluación del proceso por parte del estudiantado	300,00 €
TOTAL A3.			9.131,00 €
TOTAL			70.000,00 €

Nota. Tabla de elaboración propia.

Para cada actividad, fueron considerados los costos de transporte, alimentaciones y el pago de los especialistas que llevaran a cabo cada actividad. La importancia de las proformas anteriormente solicitadas a la socia local ayudó a tener una visión de los costos de movilización de los participantes y expertos desde las diferentes ciudades en la que se movilizarían los usuarios, así como las dietas y posibles gastos que conlleva tener estas sesiones pedagógicas.

Se utilizó la base de datos de la organización valenciana sobre actividades realizadas en diversas ciudades de la Comunidad Valenciana para tener referencia en la partida de sensibilización. Aunque la organización no tiene experiencia en cooperación, sí posee una amplia trayectoria en educación para el desarrollo. Los gastos administrativos y los pagos a los técnicos del proyecto se calcularon en función del salario establecido por las diferentes leyes de cada país.

Las principales actividades y sus tareas consideradas para esta intervención fueron las siguientes:

Tabla 4. Actividades y tareas.

Actividad	Nombre de la actividad	Nombre de las tareas
A0	Gestión del proyecto	A.0.1. Diseño participativo y formulación A.0.2. Gestión de fondos A.0.3. Ejecución y seguimiento A.0.4. Evaluación final A.0.5. Auditoría externa A.0.6. Sensibilización Norte
A1	Cursos de formación de docentes en emprendimiento juvenil	A.1.1. Diseño de 2 cursos de formación de docentes A.1.2. Implementación de la fase online de los cursos de formación

“Diseño de un proyecto para la promoción del emprendimiento juvenil desde el ámbito escolar en la provincia de Cutervo, Departamento de Cajamarca (Perú)”

Actividad	Nombre de la actividad	Nombre de las tareas
		A.1.3. Fase presencial conjunta con apoyo de expertos internacionales
A2	Diseño y puesta en marcha de un programa de emprendimiento juvenil	<p>A.2.1. Organización de los equipos de líderes en cada escuela</p> <p>A.2.2. Reunión de presentación a docentes y estudiantes</p> <p>A.2.3. Reuniones de trabajo con docentes acompañantes</p> <p>A.2.4. Desarrollo de 3 sesiones en temas emprendimiento y empleabilidad</p> <p>A.2.5. (24) sesiones de réplica desarrollado por estudiantes líderes</p> <p>A.2.6. Evaluación de los estudiantes del proceso.</p> <p>A.2.7. (3) sesiones para elaboración de emprendimientos sociales</p> <p>A.2.8. Acompañamiento para implementación de emprendimientos sociales</p> <p>A.2.9. Feria de emprendimientos sociales</p> <p>A.2.10. Encuentro estudiantes para intercambio de experiencias</p> <p>A.2.11. Sistematización de lecciones aprendidas</p>
A3	Campaña de sensibilización para jóvenes sobre derechos y sociales	<p>A.3.1. (3) sesiones de sensibilización sobre derechos económicos y sociales</p> <p>A.3.2. (24) réplicas de sesiones de estudiantes con sus pares</p> <p>A.3.3. Evaluación del proceso por parte del estudiantado</p>

Nota. Elaboración Propia

El resultado de los costos de las actividades fue ajustado minuciosamente al máximo permitido dentro de la modalidad, que es de setenta mil euros (70.000,00 €). Fue necesario realizar varias revisiones para optimizar el presupuesto y asegurar la ejecución de las actividades previstas, conforme a los objetivos establecidos. Con el presupuesto detallado por actividades, se completó el formato estipulado

“Diseño de un proyecto para la promoción del emprendimiento juvenil desde el ámbito escolar en la provincia de Cutervo, Departamento de Cajamarca (Perú)”

por la GVA, conocido como el modelo de presupuesto, y se verificó que los porcentajes de cada una de las partidas se mantuvieran dentro de los límites establecidos. Además, se revisó la orden de bases de la convocatoria para garantizar el cumplimiento de los requisitos porcentuales de cada partida. En el Anexo 9 se puede ver en detalle el modelo presentado.

A continuación, se presenta un resumen de los costes de la propuesta presentada y el aporte de cada una de las entidades:

Tabla 5. Resumen del presupuesto, financiación GVA y aporte de cada entidad

Entidad	Monto de financiación	Porcentaje de Financiación
Generalitat Valenciana	66.480,00 €	94,97%
ONGD valenciana	1.560,00 €	2,23 %
Socia Local	1.960,00 €	2,80 %
Total	70.000,00 €	100,00 %

Nota. Tabla de elaboración propia.

6.8. Preparación y entrega de la propuesta

Para la preparación de la entrega de la propuesta, se fue comprobando los documentos solicitados a ambas entidades, que estuvieran listos para su presentación con sus debidas firmas. Mucha de la papelería se fue ordenando conforme iban llegando. Además de ordenar, se fue revisando para que cualquier error fuese corregido, con una fecha límite cualquier equivocación se debía de corregir.

También a lo largo de todo el proceso se fue llenando muchos formularios establecidos por la GVA, formularios que son Anexos obligatorios y que se llenan en documentos en PDF que solo pide que se llenen y con un límite claro de caracteres a poder escribir. Algunos de estos documentos fueron:

- Anexo III. Relación de Personal
- Anexo IV. Relación de Proyectos
- Anexo V. Formulario de Proyecto

Los Anexos III y IV son formularios que llevan información del personal que trabajara en el proyecto tanto en Valencia, así como en Perú y también la experiencia de cada una de las entidades, experiencia con detalles de los proyectos realizados, estos formularios fueron llenado a lo largo del proceso de diseño, ya que su información fue solicitada a cada una de las entidades. El Anexo V fue el último de los formularios en ser llenados, ya que lleva mucha información que se va sacando a lo largo del diseño mismos, nos permite ver otros aspectos del proyecto y se incluyen informaciones como las

Una semana antes de la fecha de entrega de la propuesta, con una lista de comprobación, se fue revisando toda la documentación a presentar. Fue importante constatar que toda la documentación fuese puesta en las debidas carpetas establecidas, el orden que la página del financiador funcione como una guía para que se tuviese la facilidad a la hora de cargar la documentación, ya que todo el procedimiento fue realizado en línea.

“Diseño de un proyecto para la promoción del emprendimiento juvenil desde el ámbito escolar en la provincia de Cutervo, Departamento de Cajamarca (Perú)”

La GVA en su página de convocatorias nos detalla las carpetas, un total de 34 carpetas (ver Anexo 8) de las cuales para un proyecto sin agrupación y de la modalidad D solo aplican 24⁸. Para una mayor comodidad de los expertos la documentación fue ordenada en el mismo orden que solicitaba de la entidad financiadora y así evitar contratiempos a la hora de revisión de la lista de comprobación. Las carpetas presentadas en esta propuesta fueron las siguientes:

1. Anexo I. Presupuesto
2. Anexo III. Relación de personal
3. Anexo IV. Relación de proyectos
4. Anexo V. Formulario del Proyecto
5. Apoyos y avales
6. Diagnóstico
7. Acuerdos de colaboración
8. Anexos a la MPP
9. Carta de población beneficiaria
10. Certificados de Tributación de organización valenciana
11. Certificados de Seguridad Social
12. Declaración de responsable de cofinanciación
13. Documentos estratégicos
14. Estatus e inscripción de socia local
15. Estrategia de género y plan de igualdad
16. Facturas proformas
17. Mapa del lugar de intervención
18. Matriz de Planificación
19. Memoria de entidad
20. Organigrama de organización valenciana
21. Plan de educación para la ciudadanía global
22. Plan de voluntariado
23. Relación con EpD y experiencia
24. Otros documentos

Dos días antes de la fecha de vencimiento de la convocatoria, se finalizaron de preparar los formularios. Una vez comprobada la documentación de cada una de las carpetas, se fue comprimiendo y subiendo a la plataforma de la GVA.

La entrega fue realizada el 20 de febrero, un día antes por parte de la ONGD valenciana, evitando cualquier problema o error que se pueda generar en la plataforma. Con el justificante de entrega fue finalizado el proceso de preparación y diseño de la propuesta para financiación de un proyecto que promueve el emprendimiento juvenil en Cutervo, del departamento de Cajamarca en Perú.

⁸ La cantidad de carpetas y documentación a presentar varían dependiendo de la modalidad a la cual se aplica, y a su vez de otros factores que dependen del tipo de proyecto al cual aplicar y si la propuesta se realiza de manera individual por entidad o se hace en agrupación con otras entidades.

“Diseño de un proyecto para la promoción del emprendimiento juvenil desde el ámbito escolar en la provincia de Cutervo, Departamento de Cajamarca (Perú)”

6.9. Limitaciones, problemáticas y solución de problemáticas

Durante todo el proceso surgieron varias problemáticas que junto con el corto tiempo para la presentación de la propuesta fueron un reto para el grupo técnico que formularon. Muchas de estas situaciones fueron surgiendo y se solucionaron en la marcha de la formulación.

Por las diferencias horarias existente, debido a la lejanía de las organizaciones, la comunicación fue uno de los retos que se debieron solucionar, para poder plantear las reuniones de equipo y más para el grupo de expertos en Valencia, ya que sin los conocimientos de los grupos de expertos de las socias locales en Perú era difícil el avance en aspectos de diseños, planificación y creación en varias etapas del análisis y diseño de las intervenciones.

Para poder solucionar este aspecto se planificó una red de contactos más allá de los correos electrónicos, con el fin de poder coincidir en horarios y fechas. Se planifico con un calendario, que a su vez funcionaba como recordatorio de las metas y tareas para todas las involucradas. Parte del trabajo del equipo de técnicos en Valencia era también dar seguimiento y actualizar las litas de tareas de cada una de las colaboradoras, así como de la verificación de las documentaciones enviadas para, de existir algún error, poder corregir en la inmediatez posible.

Otra de las limitantes a lo largo del proceso fue tener un equipo pequeño, tanto a nivel de organizaciones tanto en Valencia como Perú. Los técnicos de proyectos tienen otras asignaciones de trabajo, por lo cual solo se disponía de ciertas horas para poder trabajar en esta propuesta de trabajo. Todo esto fue compensado con una buena gestión de los calendarios y de las tareas a realizar, así como de la anticipación realizada por parte de los grupos de trabajo a algunas de las posibles problemáticas a surgir.

7. Conclusiones y recomendaciones

7.1. Conclusiones

En resumen, el proceso de esta preparación y diseño de una propuesta de intervención para el emprendimiento en la provincia de Cutervo del departamento de Cajamarca en Perú fue entregada en tiempo para la convocatoria de la GVA del año 2024, . La propuesta fue diseñada desde cero y se logró cumplir con las fechas de entrega, a pesar de que fue una convocatoria adelantada y con poco margen de error por parte de los equipos técnicos, que en la distancia y en diferencias horarias lograron tener una comunicación fluida para poder realizar todas las acciones de preparación y realización de papelería solicitada.

El diseño de la intervención logro ajustarse a la estrategia solicitada por los usuarios objetivos de esta propuesta, logrando plantear unos objetivos y resultados que son medibles, específicos y relevantes, y de igual forma fueron así planteados los indicadores. Se logro plantar un diseño de una intervención

El proceso se hizo participativo, intentando llegar a los usuarios finales, por el trabajo de la socia local que logro hacer evaluaciones de las estrategias planteadas por el grupo de expertos. La red de trabajo de la socia local resulto clave para lograr estas evaluaciones y que se lograra cumplir con los tiempos pocos disponibles de la convocatoria.

“Diseño de un proyecto para la promoción del emprendimiento juvenil desde el ámbito escolar en la provincia de Cutervo, Departamento de Cajamarca (Perú)”

El presupuesto fue planteado desde las actividades y por esto mismo se mantienen las estrategias que las mismas personas objetivo de esta intervención necesitan como proyecto. Se realizaron ajustes para poder cumplir con la limitante presupuestaria de la modalidad a la que se aplica en esta iniciativa de proyecto.

El proceso no estuvo libre de limitaciones y problemáticas, muchas debidas a la distancia y limitaciones de horario de los pequeños equipos de trabajo, pero fueron solucionados para llegar con éxito a la entrega de la convocatoria.

7.2. Recomendaciones

Para las organizaciones:

Intentar anticipar las convocatorias con tener una línea clara de las intervenciones que quieren lograr como organización. Las necesidades de las poblaciones a las que se quieren llegar los proyectos son muchas pero el foco que se tiene como organización resulta clave, organizaciones que se especializan en trabajos de educación que pueden mezclar con derechos sociales y de género, y así formar alianzas con organizaciones socias en el norte y sur global que compartan las mismas líneas de trabajo.

Para los técnicos de proyectos:

La planificación y gestión para hacer un diseño, utilizando las herramientas mismas para lograr estructurar una buena intención, resultan claves. También hacer un chequeo claro de cada uno de los documentos que se trabajan y la anticipación de estos para poder realizar correcciones si resultan ser necesarios.

La participación comunitaria y de los usuarios objetivo de la intervención resulta ser clave para tener la estrategias, objetivos y actividades lo más apegado posible a las necesidades de estos mismos. El apoyo con las socias locales y el trabajo que realizan y que han realizado en años anteriores, puede ser una guía para tener información que muchas veces resulta ser complicada de tener, y con los tiempos limitados esto resulta ser documentación de apoyo.

8. Reflexión crítica

El proceso fue corto, pero tuvo muchas dificultades y cargas de trabajo que fueron muy intensas para el grupo de expertos, incluyéndome, que debió tener que realizar sus trabajos de día a día y haciendo este diseño en los tiempos libres y fin de semana para lograr cumplir con las fechas.

Muchas de estas entidades dependen de lograr tener proyectos para tener un flujo de dinero, ya que al ser ONGD, no tienen un presupuesto para mantener equipos de trabajo siempre a la disposición. La dependencia hacia las entidades financiadoras es bastante grande y resultan en otros problemas como entornos inestables que varían incluso con los cambios de gobiernos, que tienen intereses variados.

La inestabilidad financiera de las entidades pequeñas hace difícil que puedan tener equipos y que participen constantemente en estas convocatorias que a su vez solicitan experiencia para su participación, haciendo un círculo muy complicado de salir.

El apoyo de la socia local resulto ser clave para poder diseñar una propuesta la más participativa posible, logrando que ellas involucren a las participantes y futuras usuarias de este proyecto. Utilizar las herramientas de comunicación para tener un contacto constante con ellas resulto ser clave, pero

“Diseño de un proyecto para la promoción del emprendimiento juvenil desde el ámbito escolar en la provincia de Cutervo, Departamento de Cajamarca (Perú)”

por las diferencias horarias resulto ser una tarea ardua, además de que ellas también tienen un equipo pequeño y con otros proyectos que tienen que dar seguimiento.

La preocupación de no lograr hacer una propuesta que se ajuste a las necesidades de la población a la que lograron hacer participar era constante en las socias locales, ya que muchas de estas intervenciones al final se deben de ajustar a las políticas de cada financiador y los propios intereses de los mismos países de los cuales vienen los fondos logrando incumplir con las necesidades de los usuarios finales. Otro de los temores de las mismas socias era no poder llegar a todas las usuarias a las cuales ellas proponían llegar, pero por el mismo ajuste que se debe tener en el presupuesto, ya que solo se aplica a setenta mil euros (70.000,00 €), no logra cubrir a los usuarios directos que al principio se tenía pensado. Se logro ajustar para que se puedan hacer actividades y que logre cumplir con algunas de las instituciones que ellas quieren llegar, pero no al porcentaje total.

La experiencia como técnico de proyectos para diseñar esta intervención fue bastante grande, resultando en hacer varias tareas y cumpliendo con tiempos límites bastantes cortos. Revisar una propuesta real ante un financiador real, más allá de lo académico y aprendido en las aulas de clases. Se logró observar la realidad de la cooperación valenciana, por no generalizar con la cooperación española. Y resultó bastante desalentador aprender que las entidades tienen limitaciones y que dependen mucho de estas subvenciones para existir, y como aprieta y hace difícil la participación equitativa de las entidades más pequeñas y con menor recurso.

En esto se debería de hacer un cambio en el modelo de cooperación a como esta hoy en día y mucho más en el cooperante en el que se basa esta experiencia, donde hace difícil que se pueda seguir haciendo proyectos para organizaciones que tienen pocas oportunidades de entrar al círculo con otras organizaciones con mejor liquidez financiera que incluso son de “fuera” de la misma comunidad valenciana.

La experiencia en general fue valiosa para el aprendizaje de los conocimientos adquiridos en el máster, teniendo en cuenta la asociación de las organizaciones del norte y sur global, también el aprendizaje de las organizaciones que de manera bilateral hacen cooperación y la gestión de proyectos llevada a cabo desde las organizaciones, en la formulación y la gestión de los tiempos reales de las convocatorias.

“Diseño de un proyecto para la promoción del emprendimiento juvenil desde el ámbito escolar en la provincia de Cutervo, Departamento de Cajamarca (Perú)”

9. Bibliografía

Artículos:

Comisión Europea . (2004). Modalidades de Ayuda; Líneas directrices Gestión del ciclo de Proyectos.

Otros materiales:

GVA. (2023). *Detalle de Procedimientos GVA*. Obtenido de Trámites y Servicios de la GVA: <https://bit.ly/3QD59ym>

GVA. (2024). *Convocatoria de Subvenciones para el año 2024*. Obtenido de Subvención GVA 2024: <https://bit.ly/3QFBWTb>

GVA. (2024). *Modalidad D: Intervenciones Específicas 2024*. Obtenido de Guía de la GVA para la evaluación ex ante de Proyectos y Programas de cooperación internacional al desarrollo: <https://bit.ly/3QD0Nac>

GVA. (2024). Resolución de 29 de diciembre de 2023. *Diario Oficial de la GVA, 9773, 3261-3277*.

IPP. (s.f.). *ACERCA DEL IPP*. Obtenido de Instituto de Pedagogía Popular: <https://www.ipp-peru.org.pe/acerca-del-ipp/>

Ministerio de la Presidencia. (1982). *Estatuto de Autonomía de la Comunidad Valenciana*. Obtenido de Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1982-17235>

UNDP. (2024). *Human development Report*. Obtenido de <https://hdr.undp.org/data-center/specific-country-data#/countries/PER>

10. Anexos

Anexo 1. Tabla de ODS relacionados con el Trabajo

Anexo 2. Árbol de Problemas de la Propuesta

Anexo 3. Árbol de Objetivos de la Propuesta

Anexo 4. Árbol de Estrategias de la Propuesta

Anexo 5. Análisis de las Alternativas

Anexo 6. Matriz de Proyecto

Anexo 7. Formulario modalidad D

Anexo 8. Carpetas solicitadas GVA

Anexo 9. Presupuesto de la Propuesta

Anexo 10. Presupuesto por actividades detallado

Anexo 11. Matriz de Riesgo de la Propuesta y Plan de gestión de Riesgo

Anexo 12. Plan País de Perú – Organización Valenciana