



2 Evaluación Conjunta

Evaluación intermedia
de la **alianza público-privada para
el desarrollo** en Acobamba (Perú)

Informe completo



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE ASUNTOS EXTERIORES
Y DE COOPERACIÓN

SECRETARÍA DE ESTADO
DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL
Y PARA IBEROAMÉRICA

SECRETARÍA GENERAL DE COOPERACIÓN
INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO





Edición:

© Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación
Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica
Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo

El informe ha sido elaborado por la empresa consultora: Ideas del Sur

Fotos de portada: © AECID Perú.

Las opiniones y posturas expresadas en este informe de evaluación no se corresponden necesariamente con las del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.

NIPO: 502-14-036-2

Se autoriza la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, conocido o por conocer, comprendidas la reprografía y el tratamiento informático, siempre que se cite adecuadamente la fuente y los titulares del Copyright.

Para cualquier comunicación relacionada con esta publicación, diríjense a:
División de Evaluación de Políticas para el Desarrollo y Gestión del Conocimiento
Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo
Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación
Serrano Galvache, 26, torres Ágora, Torre Norte. 28071 Madrid
Tel.: +34 91 394 8808
evaluacion-sgcid@maec.es

La evaluación intermedia de la Alianza Público Privada para el Desarrollo (APPD) en Acobamba estaba prevista en su documento de formulación y su ejecución externa fue promovida de manera conjunta por los socios participantes en la misma: AECID, Telefónica, Fundación Ecología y Desarrollo, Fe y alegría, Fundación Ayuda en Acción, Entreculturas, Solidaridad Internacional, Grupo Santillana y Fundación Microfinanzas BBVA. Al tratarse de la primera evaluación de una APPD en el marco de la Cooperación Española, el Plan Bienal de Evaluaciones 2013-2014 la incluyó entre las evaluaciones centralizadas por su carácter piloto, por lo que la gestión del proceso se llevó a cabo con el acompañamiento técnico de la División de Evaluación de Políticas para el Desarrollo y Gestión del Conocimiento de la SGCID.



Índice

Acrónimos	5
Cuadros, esquemas, gráficos y tablas	7
1. Introducción	9
1.1. Propósito de la evaluación	12
1.2. Metodología	12
2. Contexto económico y socio-político	15
2.1. Características de la actividad económica	18
2.2. Características de la gestión territorial	18
2.3. Educación	18
2.4. Salud	19
3. Descripción de la APPD y la intervención	21
3.1. Historia Y Antecedentes	23
3.2. Estructura De La Appd	24
4. Evaluación Del Instrumento	27
4.1. Sobre la filosofía de la APPD	29
4.2. Sobre la estructura organizativa	29
4.3. Sobre la estructura financiera de la APPD	31
4.4. Sobre la operatividad de la APPD	32
4.5. Sobre la sostenibilidad de la APPD	33
5. Evaluación del programa	35
5.1. Calidad del diseño	37
5.2. Procesos	46
5.3. Resultados	54
5.4. Aspectos transversales	73
5.5. Visibilidad	74
6. Conclusiones generales de la evaluación	75
6.1. Conclusiones del instrumento	77
6.2. Conclusiones del programa	78
7. Lecciones aprendidas	83
8. Recomendaciones	87
8.1. Recomendaciones del instrumento	89
8.2. Recomendaciones del programa	93
9. Anexos	101

Acrónimos

AD	Área de Desarrollo
AeA	Ayuda en Acción
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
Agro Rural	Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural
APP	Alianza Público Privada
APPD	Alianza Público Privada para el Desarrollo
ApS	Alianza por la Solidaridad
BBVA	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CCCEP	Consejo de Coordinación de la Cooperación Española
CEDAW	Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer
CEM	Centro Emergencia Mujer
DEMUNA	Defensoría Municipal de la Mujer el Niño y el Adolescente
DNI	Documento Nacional de Identidad
DREH	Dirección Regional de Educación de Huancavelica
ECODES	Fundación Ecología y Desarrollo
EDA	Enfermedades Diarreicas Agudas
EMAPA	Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Acobamba
FCAS	Fondo de Cooperación para Agua y Saneamiento
FECASAL	Fondo Español de Cooperación para Agua y Saneamiento en América Latina y El Caribe
FONCHIP	Fondo de Cooperación Hispano Peruano
FONIPREL	Fondo de Promoción a la Inversión Pública Regional y Local
GED	Género en Desarrollo
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IMF	Instituciones Microfinancieras
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
JAAS	Juntas Administradoras de Agua y Saneamiento
JNE	Jurado Nacional de Elecciones
MAP	Marco de Asociación País
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MIMP	Ministerio de la Mujer y Población Vulnerable
MIPYME	Micro, Pequeña y Mediana Empresa
MMQÑ	Mancomunidad Qapaq Ñan

MMR	Movimiento Manuela Ramos
MVCS	Ministerio de Vivienda, Construcción y saneamiento
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OE	Objetivo Específico
OLPC	One Laptop Per Child
ONGD	Organización No Gubernamental para el Desarrollo
OPI	Oficina de Programaciones e Inversiones
OSC	Organización de la Sociedad Civil
OTC	Oficina Técnica de Cooperación
PDC	Plan de Desarrollo Concertado
PEL	Proyecto Educativo Local
PELA	Programa Educativo Logros de Aprendizaje
PIP	Proyecto de Inversión Pública
PIPM	Proyectos de Inversión Pública Menor
PNSR	Programa Nacional de Saneamiento Rural
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Plan Operativo Anual
PPR	Presupuesto por Resultados
PROCOES	Programa de Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento
PRODOC	Documento del Programa
PRONASAR	Programa Nacional de Agua y Saneamiento Rural
RAEE	Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos
RD	Resolución Directoral
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SAE	Sistema Agroecológico Escolar
SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública
SUNAT	Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria
SUTEP	Sindicato Unitario de Trabajadores en la Educación del Perú
TdR	Términos de Referencia
TIC	Tecnologías de Información y Comunicación
UF	Unidad Formuladora
UGEL	Unidad de Gestión Educativa Local
VRAEM	Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro
ZEE	Zonificación Ecológica Económica

Cuadros, esquemas, gráficos y tablas

Gráficos

Gráfico 1. Organigrama PRODOC

Gráfico 2. Distribución de los Aportes Económicos

Gráfico 3. Propuesta de Organigrama

Gráfico 4. Propuesta de Funciones del Comité Perú y la Unidad de Gestión

Tablas

Tabla 1. Indicadores socio-económicos

Tabla 2. Estructura Operativa de la APPD

Tabla 3. Análisis Ventajas y Desventajas de las entidades públicas

Tabla 4. Análisis de Indicadores I

Tabla 5. Análisis de Indicadores II

Tabla 6. Estructura de Financiamiento por eje, en USD

Tabla 7. Indicador – ZEE

Tabla 8. Indicador PEL

Tabla 9. Indicador Capacitación a docentes

Tabla 10. Indicador de pobreza

Tabla 11. Indicador Servicios de Planificación Familiar

Tabla 12. Indicador PDC

Tabla 13. Indicador Instrumentos de Gestión

Tabla 14. Indicador Presupuestos Participativos

Tabla 15. Indicador Participación de las Mujeres en los PPR



Lista de anexos

- Anexo 01. Diseño Metodológico
- Anexo 02. Matriz de Evaluación
- Anexo 03. Calendario de Reuniones
- Anexo 04. Documento de evaluación del instrumento
- Anexo 05. Descripción de los criterios de la evaluación
- Anexo 06. Descripción de las herramientas del trabajo de campo
- Anexo 07. Cuestionario a los operadores
- Anexo 08. Matriz de Planificación Ajustada
- Anexo 09. Esquema de Articulación y Coordinación
- Anexo 10. Descripción de las Políticas Internacionales
- Anexo 11. Descripción de las Políticas Nacionales
- Anexo 12. Aproximación Prospectiva del Impacto
- Anexo 13. Esquema causa-efecto del Programa

1 Introducción

Para iniciar el presente documento, se considera conveniente presentar una revisión de los distintos conceptos que sobre las Alianzas Público Privadas [APP] se han esgrimido. La Fundación de Naciones Unidas define una APP como “la creación de agendas comunes y la combinación de recursos, riesgos y beneficios. Son colaboraciones voluntarias que se construyen a través de las respectivas fortalezas y competencias de cada aliado, optimizando la asignación de recursos y consiguiendo resultados mutuamente beneficiosos de manera sostenible. Implican interacciones que aumentan los recursos, la escala y el impacto” [Fundación Naciones Unidas, 2003]. Fernando Casado Cañeque señala en el documento “Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo”, que la diferencia entre las Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo [APPD] y las APP está en el objetivo que se persigue; es decir, la APPD se fundamenta en generar un impacto positivo en el desarrollo y mejorar el acceso a bienes y servicios básicos que afectan la vida digna de las personas”. En las APPD también se resalta la participación, importancia y valor añadido del denominado “tercer sector”, conformado por OSC organizadas¹.

Podemos encontrar dos grandes grupos de APPD. En primer lugar, de corte sectorial, es decir, las que se desarrollan y buscan obtener impactos en un sector determinado. Este tipo de alianzas son las que han tenido un mayor nivel de desarrollo. En segundo lugar, las APPD de corte territorial, en donde distintas organizaciones con distinta especialidad sectorial, deciden afrontar el reto de alivio a la pobreza mediante un enfoque integral en una zona geográfica determinada.

El programa “Alianza Público Privada para el Desarrollo y Fortalecimiento Institucional y de capacidades de la provincia de Acobamba” es de corte territorial y se desarrolla en la región de Huancavelica [Perú], desde 2011. Su objetivo general es “Contribuir al desarrollo y la inclusión de la población de la provincia de Acobamba”, la cual cuenta con altos índices de pobreza. Seis problemas nucleares fueron identificados como causantes de la pobreza en la zona², para los cuales se establecieron en el Programa seis sectores de desarrollo o ejes considerados estratégicos, según los cuales fueron concebidos seis Objetivos Específicos [OE]:

Eje	Objetivos Específicos
Gestión Territorial	OE 1. Mejorar la ocupación y el manejo integral del territorio bajo un enfoque de gestión sostenible de los recursos naturales
Educación	OE 2. Asegurar el derecho al acceso de los niños, niñas y adolescentes de la provincia de Acobamba a una educación de calidad, contextualizada e inclusiva
Productivo	OE 3. Generar excedentes de producción que se destinen a la mejora de la seguridad alimentaria y comercialización
Telecomunicaciones	OE 4. Incrementar el uso de servicios de telecomunicaciones para el desarrollo de actores locales específicos
Género	OE 5. Mejorar el reconocimiento, goce y ejercicio de los derechos de las mujeres
Gobernabilidad	OE 6. Mejorar la calidad e implementación de las políticas públicas distritales y provinciales de Acobamba

1 Casado Cañeque, Fernando [2007]. “Alianzas Público Privadas para el Desarrollo”. Documento de Trabajo Nro. 9. Fundación Carolina [CeALCI]. Madrid – España.

2 Ver: Capítulo II: Contexto Económico y Socio-Político.

1.1. Propósito de la evaluación

De acuerdo con lo señalado en los Términos de Referencia [TdR] de la evaluación, la consultoría tiene como objetivo general realizar una valoración del diseño del modelo de gestión de la APPD, valorar los resultados alcanzados hasta la fecha, analizar la institucionalidad pública local y aportar recomendaciones concretas para lo que queda de ejecución.

Asimismo, se espera que las conclusiones y recomendaciones de la evaluación sirvan – principalmente – para:

- Perfeccionar el diseño, los procesos y la implementación de las actividades futuras del programa para alcanzar el logro de los objetivos propuestos y fortalecer su sostenibilidad
- Extraer lecciones aprendidas para otras alianzas que puedan desarrollarse en un futuro.
- Fortalecer las políticas públicas vinculadas con el acceso y calidad de poblaciones vulnerables, focalización de recursos en los planes sectoriales y mejora en los Presupuestos por Resultados [PPR] de los organismos públicos.

1.2. Metodología

El equipo evaluador consideró que el método apropiado a utilizar – de acuerdo con los requerimientos hechos por los socios de la APPD – es la **Evaluación por Criterios**, por cuanto concentra su análisis en el cumplimiento de los resultados esperados e impactos previstos en cada uno de los componentes de la intervención. Este análisis ha sido considerado como relevante por los socios estratégicos de la APPD y los gestores locales de la intervención. La ventaja de la metodología elegida es su rapidez en proporcionar la información y los datos necesarios para un análisis inmediato. Esta metodología resulta pertinente pues la APPD Acobamba, como instrumento de cooperación, es considerada una experiencia piloto, y su análisis debería producir enseñanzas valiosas para futuras intervenciones similares que se pongan en marcha. En conclusión, la evaluación permitirá: a] a los *stakeholders* conocer los avances en los compromisos asumidos por la intervención y, b] a los socios estratégicos, contar con una visión externa sobre su funcionamiento, fortalezas

y posibles mejoras. Sin embargo, pese a que el norte metodológico está en el cumplimiento de los resultados, el equipo evaluador realizará además un profundo análisis de los procesos y las dinámicas generadas dentro del propio instrumento [la APPD] por cuanto se considera que su pertinencia, diseño y mecanismos de gestión y funcionamiento podrían influir directamente en la implementación de las actividades [relación causa – efecto]. En resumen, se trata de identificar aquellos procesos formales o informales que estén dificultando la gestión eficiente del programa con el fin de plantear alternativas o recomendaciones que agilicen estas estructuras.

La evaluación contó con tres etapas:

i] Trabajo de Gabinete, en el que se realizó un análisis de la documentación secundaria existente sobre el instrumento y el programa, así como de información externa considerada relevante. Durante esta etapa se prepararon también las herramientas de recopilación de datos, las guías para entrevistas individuales / grupos focales, etc., de común acuerdo entre el equipo evaluador y los/las responsables de la puesta en marcha del programa. Los documentos revisados durante esta etapa fueron: Acuerdo General de la APPD, Documento del Programa [PRODOC], Estudio de Línea de Base, Informes de seguimiento técnico y económico, Plan Estratégico de Desarrollo Regional Concertado y Participativo de Huancavelica 2005 – 2015, Documentos de estrategia sectoriales, Documento de Enfoques Mínimos Consensuado, y otra documentación relevante.

ii] Trabajo de campo, durante el cual se recogió toda la información necesaria y suficiente para realizar una valoración precisa sobre el diseño, los procesos y la ejecución del programa, los impactos desencadenados de la intervención, y la sostenibilidad del mismo. Durante la visita a terreno se implementaron todas las herramientas de recogida de datos elaboradas previamente, y se trabajó con los distintos actores que participan en la ejecución de la intervención.

iii] Redacción de Informe, tras el análisis y sistematización de la información recopilada durante las etapas anteriores se procedió a redactar el informe de evaluación en el cual se incorporaron las observaciones realizadas por el Comité de Evaluación.

1.2.1. Niveles de evaluación

Como fue señalado previamente, la presente evaluación cuenta con dos niveles: a) valoración del instrumento de cooperación; y b) evaluación de la intervención. Aunque la valoración del instrumento se realiza de manera aislada, durante el desarrollo del informe se hará referencia a la influencia que tiene la gestión de la APPD en la ejecución del programa.

A continuación se realiza un análisis más detallado de cada uno de los niveles presentados:

1.2.1.1 Valoración del Instrumento

Como primer nivel de análisis se valora el instrumento [APPD], para lo cual nos basaremos en los siguientes cuatro criterios, establecidos y trabajados en la Matriz de Evaluación³:

- Calidad del Diseño
 - a. Pertinencia
- Procesos
 - a. Coherencia
 - b. Eficiencia
- Resultados
 - a. Sostenibilidad

Sin embargo, para poder brindar de mayor coherencia al informe, y así facilitar su lectura, esta evaluación consideró conveniente estructurar el apartado siguiendo el esquema que se presenta a continuación:

- Filosofía
- Estructura organizativa
- Estructura financiera
- Operatividad
- Sostenibilidad

Además de las cuestiones planteadas en la Matriz de Evaluación, se elaboró una herramienta de trabajo denominada "Documento de evaluación del instrumento"⁴, para integrar las opiniones de los

distintos actores sobre el instrumento. Asimismo, se utilizaron herramientas como flujogramas y organigramas que permitieron conocer el funcionamiento del instrumento, los procesos, las relaciones causa-efecto y los cuellos de botella que pudieran estar dificultando la eficacia y eficiencia del programa.

1.2.1.2 Evaluación del Programa

Para analizar la intervención se utilizó el método de evaluación por criterios [pertinencia, coherencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad]⁵. Es importante señalar que para la evaluación del programa se tuvieron en cuenta además los principios de apropiación, alineación y armonización propuestos en la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo [2005], el Programa de Acción de Accra [2008] y la Alianza de Busán para la Cooperación Eficaz al Desarrollo [2011], cuyos tres desafíos para abordar la eficacia de la ayuda son: el fortalecimiento de la identificación del país respecto del desarrollo, la construcción de asociaciones más eficaces e inclusivas para el desarrollo y el logro del resultado en términos de desarrollo y su rendición de cuentas.

Calidad del Diseño
• Pertinencia
• Coherencia
• Alineamiento
Procesos
•Apropiación
• Eficiencia
• Armonización
Resultados
• Eficacia
• Impacto
• Sostenibilidad
Ejes transversales
• Género
• Sostenibilidad ambiental
Visibilidad

³ Anexo 02

⁴ Anexo 04

⁵ Los citados criterios serán descritos en el Anexo 05

⁶ Anexo 01

1.2.2 Herramientas de evaluación

Como documento articulador de la metodología se elaboró el Diseño Metodológico⁶, desarrollado durante el trabajo de gabinete y aprobado por el Comité de Seguimiento de la Evaluación. Las herramientas utilizadas durante el trabajo de campo fueron⁷:

- Cuestionarios a los operadores [Anexo 07]
- Matriz de Planificación Ajustada [Anexo 08]
- Entrevistas con personas clave en el proceso de ejecución
- Grupos focales
- Líneas de tiempo
- Organigramas y Flujogramas
- Observación directa

Es importante señalar también que, durante el trabajo de campo, los evaluadores fueron muy estrictos en cotejar y triangular la información recabada; es decir, se utilizaron distintas herramientas para corroborar [con distintos actores] la información brindada, intentando separar hechos objetivos de percepciones individuales.

1.2.3. Condicionantes principales

En este apartado se describirán las principales condicionantes o riesgos metodológicos de la presente evaluación.

- Es posible que los/as titulares de derechos hayan expresado opiniones condicionadas⁸ por pensar que la respuesta podría suponerles a ellos/as: a] algún tipo de sanción o penalidad que pudiera poner en riesgo la continuidad de las acciones; b] mayores beneficios, como por ejemplo, recursos adicionales para sus comunidades.

- El número de actores con los cuales se trabajó [principalmente los/as beneficiarios/as] resultó ligeramente limitado. Las conclusiones y recomendaciones se basarán única y exclusivamente en las actividades y componentes evaluados y difícilmente puedan extrapolarse a todo el programa.
- El hecho de contar con escasa información sobre los mecanismos de gestión y funcionamiento de la APPD, únicamente la disponible en el PRODOC, dificultó su análisis y entendimiento. Además, las opiniones vertidas por los distintos actores, aunque similares en la mayoría de casos, no necesariamente eran coincidentes.
- En algunas ocasiones, las entrevistas tomaron un matiz de ofrecimiento y renovación de compromisos debido a que las instituciones públicas entran en un proceso político y algunos de los entrevistados postulan a la reelección en los próximos comicios municipales.

Teniendo en cuenta estos aspectos, el acceso a una muestra de cada uno de los grupos de actores involucrados y la disponibilidad de fuentes de información secundaria utilizadas en la gestión del programa permite afirmar que, en términos generales, el nivel de evaluabilidad del programa es suficiente. Asimismo cabe destacar que los diferentes socios han mostrado una gran disposición para colaborar y dar a conocer el trabajo realizado, intentando siempre mostrar las fortalezas y las dificultades encontradas. En terreno, la agenda se desarrolló a cabalidad, se entrevistó al público meta y no hubo limitaciones que comprometieran el desarrollo de la evaluación. Por último, cabe destacar que el desarrollo logístico y operativo, responsabilidad de la coordinación de la Unidad de Gestión, fue óptimo.

⁷ Para un mayor detalle, ver Anexo 06

⁸ Se intentó minimizar este riesgo dejando claro en todas las ocasiones que el equipo evaluador era independiente y que solo se pretendía conocer qué se había hecho, qué se había logrado, y la valoración personal de los implicados, así como el carácter propositivo de la evaluación.

2

Contexto económico y socio-político

La región de Huancavelica cuenta con un total de 62.868 habitantes [2005], está dividida en 7 distritos y su capital provincial es Acobamba. El ámbito de la intervención del programa se circunscribe a 3 distritos, Pomacocha, Caja y Marcas, además de la capital provincial.

En relación a la población, la región de Huancavelica fue una de las más afectadas durante el período de violencia política en el Perú, que originó un proceso migratorio forzoso hacia las ciudades. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], sólo en el periodo de 1988 a 1993 la migración fue por encima de -15% en todas las provincias, siendo en Acobamba de un -22,8%. Se calcula que entre 70.000 y 80.000 personas huyeron por efecto de la violencia, abandonado sus pueblos y actividades. Con el fin de la violencia se inició “el retorno” a las tierras abandonadas, y con él, una lucha de la población retornada por reactivar y conservar sus costumbres y modo de vida. Aunque existen pocos riesgos de que la violencia

azote nuevamente el Perú, su proximidad al Valle de los Ríos Apurímac, Ene y Mantaro [VRAEM], zona donde aún quedan pequeños remanentes de narco-terrorismo, hace que la provincia de Acobamba sea paso obligado del tráfico de drogas, y por lo tanto, considerada una zona de alto riesgo.

Otra característica central de Huancavelica es que la gran mayoría de la población [70%], vive en las zonas rurales y tan solo un 30% en las zonas urbanas. En la provincia la distribución es de 25,5% en zona urbana, y 75,5% en zona rural. Las mujeres son la mayoría de la población [51%], porcentaje que aumenta en zonas rurales. Este dato es muy importante, ya que el desarrollo sostenido va a depender de que las mujeres participen activamente en condiciones de equidad.

Se presentan a continuación algunos datos sobre el departamento, la provincia, y los tres distritos que forman parte de la intervención, extraídos del “Informe Estadístico del Índice de Desarrollo Humano

Tabla 1. Indicadores socio-económicos

	Población	IDH	Esperanza de Vida	Alfabetismo	Escolaridad	Logro Educativo	Ingreso per cápita [NS / mes]
Perú	27 428 615	0,6234	73,07	92,86	85,71	90,48	374,1
Huancavelica	454 797	0,5393	69,95	79,89	86,75	82,18	131,9
Acobamba [Prov.]	63 792	0,5404	71,43	78,00	86,33	80,77	116,6
Acobamba [Dist.]	9 853	0,5628	71,40	83,26	89,37	85,29	163,2
Caja	2 968	0,5512	71,34	80,23	89,88	83,45	131,6
Marcas	2 367	0,5391	71,13	76,19	88,75	80,38	127,5
Pomacocha	4 273	0,5612	71,43	84,17	90,63	86,33	131,2

Fuente: PNUD – IDH 2007.

[IDH] 2007" elaborado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD].

Como podemos observar en el cuadro anterior, la región de Huancavelica cuenta con un valor muy bajo en el IDH, ubicándose última en el ranking regional. Si bien la provincia de Acobamba cuenta con un IDH ligeramente superior al de la región, se encuentra por debajo de la media en las tres variables educativas y en el ingreso *per cápita*. Los distritos, se encuentran –por lo general– en una mejor situación que la región, lo que no implica que las cifras no sigan siendo alarmantes, si se compara –por ejemplo– con la media nacional. Dentro de la Estratificación del IDH, los cuatro distritos se incluyen dentro del Quintil Medio Bajo [0,537403 a 0,557786].

Finalmente, también en el ámbito político, es importante señalar que en el año 2012, dentro de los mecanismos de revocatoria previstas por el Jurado Nacional de Elecciones [JNE], el alcalde de Marcas y 5 regidores fueron sometidos a consulta popular para continuar en sus cargos. Esta situación de incertidumbre generó que la articulación y coordinación con el sector público se viera afectada. Finalmente, el alcalde fue ratificado en su cargo.

2.1. Características de la actividad económica

La actividad económica en la zona rural de Acobamba es, esencialmente, de subsistencia. Las actividades económicas principales en la zona son la agricultura y ganadería. Existe dificultad de acceso al recurso hídrico para riego¹, lo que provoca una única siembra durante el período de lluvia. Cuando se acaban los meses de siembra y cosecha [Noviembre-Diciembre a Marzo-Abril] se produce una migración – principalmente de los hombres jóvenes – con fines económicos. Los niveles de tecnificación del riego son bajos [la inundación o sumersión es el método de riego utilizado mayormente], lo que acarrea una baja productividad. Entre los principales cultivos tenemos, los cereales [cebada, trigo, quinua, papa], tubérculos y granos [haba grano verde, haba grano seco, arveja grano verde, arveja grano seco, maíz

amiláceo y frijol]. La ganadería se da en pequeña escala y con bajos rendimientos. Las especies pecuarias de mayor población son los ovinos con 50.790 unidades, porcinos con 16.055, vacunos con 15.337 cabezas y caprinos con 14.760. Entre los auquénidos se encuentran la llama con 3.245 y alpaca con 948 unidades.

2.2. Características de la gestión territorial

Las fuentes de agua utilizadas para consumo humano son principalmente los manantiales. Los distritos que cuentan con un mayor número de fuentes de agua son: Acobamba [capital de la provincia], con un total de 7 manantiales; Rosario, con 3 manantiales y un riachuelo; y Caja, con 3 manantiales. En el resto de distritos se han registrado solamente entre una y dos fuentes de agua para consumo humano. El tratamiento del agua para consumo se hace utilizando cloro, que es aplicado en los reservorios de almacenamiento, aunque varios son los distritos [como Andabamba y Marcas] en los que el agua para consumo no recibe ningún tipo de tratamiento. En ninguno de los casos el agua es considerada potable. Según las cifras del INEI, Censo Nacional de Población y Vivienda de 2007, para la provincia: El 27% de las viviendas de Acobamba tienen acceso a agua mediante conexión a la red pública. El 53% se abastece directamente de agua de río, acequia o manantial, el 12% mediante pozo. El resto, 8% se abastece de agua mediante otras fuentes. Casi el 50% de las viviendas no cuenta con ningún tipo de servicio higiénico. En el 36% de las viviendas se usa letrina y pozo séptico. Solamente el 12% cuenta con conexión a la red pública de desagüe.

2.3. Educación

Prevalece un alto índice de analfabetismo [79,89%]. Existen brechas de cobertura [matriculación] entre los diferentes niveles: Inicial 8,25%; primaria, 65,03%; secundaria, 23,41%; y, superior, 1,95%. La deserción escolar asciende al 16,7%. El desempeño profesional del docente no responde a las necesidades específicas de los estudiantes; la experiencia

¹ Se estima que únicamente el 15% del total de áreas con vocación agrícola cuenta con riego.

pedagógica del docente está carente de calidad, pertinencia y equidad, por tanto es poco eficaz. Se da una incomunicación entre docentes y padres de familia debida principalmente a una falta de liderazgo del docente. El avance de la lengua castellana provoca un desplazamiento del quechua.

2.4. Salud

Aunque la salud no es un sector trabajado directamente por el programa, el programa puede afectar y, por tanto, mejorar la situación de la salud comunitaria en dos variables: mortandad infantil en menores de 1 año, 107 x 1.000 nacidos; y desnutrición crónica: 72% niños/as que estudian primaria.

Así, los principales problemas encontrados² en cada sector de desarrollo fueron:

- Deficiente ocupación y manejo integral del territorio que se traduce en una escasez de agua y escasa cobertura de servicios de saneamiento básico.
- Educación pública con baja cobertura y desvinculada de la realidad cultural y productiva de la provincia [sin contar con la escasez de fuentes de empleo].
- Bajos niveles de diversificación productiva y baja productividad debido al uso limitado de tecnología y déficit de recursos humanos para el riego.
- Bajo nivel de cobertura en las telecomunicaciones y limitadas capacidades para su uso adecuado.
- Bajos niveles de reconocimiento y ejercicio de derechos de la mujer acobambina [incluyendo en este apartado a la niñez, con atención especial a las niñas].
- Bajos niveles de calidad y cobertura en la implementación de políticas públicas para el desarrollo.

² Fuente: PRODOC, p. 29.



3. Descripción de la APPD y la intervención

3

Descripción de la APPD y la intervención

3.1. Historia y antecedentes

En los últimos dos Planes Directores de la Cooperación Española [2009-2012 y 2013-2016] se brinda un impulso político a las Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo [APPD]. El objetivo es que actores públicos y privados - españoles y del país socio - coadyuven esfuerzos para desarrollar acciones concretas con un fuerte componente de generación de capacidades en los/as titulares de derechos y obligaciones, con el objetivo de que puedan mantener los beneficios en un futuro y con ello lograr mayores impactos en su calidad de vida. La estrategia está en consonancia con los acuerdos internacionales sobre la eficacia de la ayuda, como la Alianza de Busán [2011] donde se observó - y otorgó - un papel creciente, y cada vez más relevante, a los actores privados dentro de las políticas de desarrollo.

En este contexto, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo [AECID] decide explorar la posibilidad de poner en marcha un programa piloto de APPD en Perú. Así, en el año 2008, se envía una primera misión exploratoria con el fin de indagar el posible interés de distintos actores de participar en esta nueva experiencia. Una segunda misión tuvo lugar al año siguiente, teniendo como objetivo identificar la zona geográfica donde se actuaría y realizar la identificación del programa, los objetivos y los ejes estratégicos. Finalmente, en el 2010 se procedió a la firma de un Memorando de Entendimiento entre los socios españoles; y, en 2011, se firma el Acuerdo de Ejecución y el Documento Programático entre socios de España y de Perú. En este momento, el acuerdo incluyó a la alcaldía provincial de Acombaba como socio representante del sector público peruano, que posteriormente fue remplazada por la Mancomunidad Qapaq Ñan [MMOÑ], creada en 2011.

Según los entrevistados, los factores que hicieron que este programa piloto sea implementado en Perú, y no en otra zona geográfica también prioritaria para la cooperación española, son dos: a] desde el período 2005-2006, se establece en Perú el Consejo de Coordinación de la Cooperación Española [CCCEP] como un espacio de diálogo entre los distintos representantes públicos, de la sociedad civil y del entorno empresarial español; y, b] en Perú tienen presencia una gran cantidad de ONGD y empresas privadas con mucha experiencia de trabajo en el país, y por ello conocedores de la realidad local y de la interrelación con los diferentes actores [estatales y de la sociedad civil organizada]. En concreto, en la provincia de Acobamba encontramos tres factores principales: a] los alarmantes niveles de pobreza, tanto desde la perspectiva de recursos económicos como de necesidades básicas insatisfechas; b] una zona geográfica casi inexplorada por los actores participantes, lo que podría generar una mayor horizontalidad en las relaciones entre los socios de la APPD y su interrelación con los demás *stakeholders*; y, c] la ruta del denominado “Qhapaq Ñan” o “Camino Inca”, que podía dotar a la intervención de un sentido simbólico de confluencia y articulación con los valores culturales de la población.

En relación a los ejes sectoriales, se siguió la siguiente lógica: por un lado, trabajar en los sectores que las autoridades y la población beneficiaria identificaran como primordiales, en este caso, el componente de agua potable y agua para riego. Por otro lado, tomar en cuenta el *expertise* de los socios; es decir, trabajar aquellos sectores donde estos socios tuvieran experiencia comprobada, lo que permitiría – con algunas adaptaciones a la realidad local – implementar modelos “ya probados”. Es en este sentido se identificaron los siguientes seis ejes y resultados

esperados: Gestión Territorial, Educación, Telecomunicaciones, Desarrollo Productivo, Género y Gobernabilidad. Por último, y en consonancia con las políticas de la AECID, se establecieron como ejes transversales Género y Sostenibilidad Ambiental.

Finalmente, un hecho relevante, y que repercute en la apropiación del programa por parte de las alcaldías distritales, es que – salvo el alcalde de Pomacocha – las demás autoridades actuales no participaron en el proceso de formulación de la intervención.

3.2. Estructura de la APPD

El impulso dado por la AECID para la conformación de la APPD debía materializarse en la ejecución de un programa de cooperación; en este sentido, se estableció que cada uno de los socios – aprovechando su experiencia – desarrollara aquellas actividades que ya venían impulsando en algunos otros territorios.

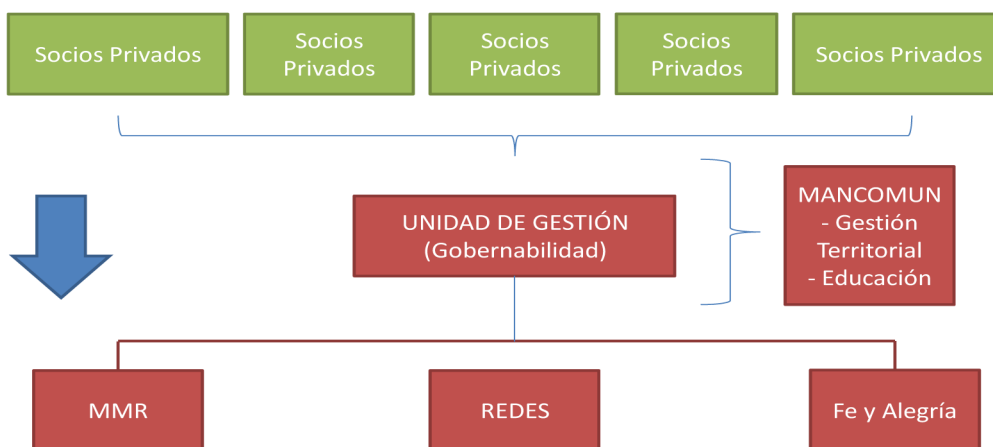
La APPD está conformada por distintas entidades, públicas y privadas, que apuestan por un trabajo articulado con el fin de implementar programas con mayor impacto en la población, a saber: AECID,

Fundación Telefónica y Telefónica Móviles, Santillana, Fundación Microfinanzas BBVA, Fundación Ecología y Desarrollo [ECODES], Fundación Ayuda en Acción [AeA], Alianza por la Solidaridad [Fundación Solidaridad Internacional], Fundación Entreculturas - Fe y Alegría, Mancomunidad Qapaq Ñan [alcaldías de Acobamba, Marcas, Caja Espíritu y Pomacocha]. Asimismo, el programa cuenta con cuatro organizaciones locales [“operadores”] encargadas de ejecutar algunos ejes del programa, que son: REDES, el Movimiento Manuela Ramos [MMR], Financiera Confianza, y Fe y Alegría Perú.

Según el PRODOC¹, la estructura organizativa de la APPD está formada por un Comité Perú [máxima instancia de decisión de la organización, conformada por los representantes de los socios ubicados en Lima], la Oficina Técnica de Cooperación [AECID-OTC] Perú [instancia de apoyo para la ejecución y seguimiento de los fondos de la AECID], y la Unidad de Gestión [instancia ejecutora de las acciones programadas por la APPD].

El PRODOC elaborado en mayo de 2011 plantea una estructura organizativa para la APPD, estableciendo además las funciones de los distintos estamentos propuestos. A continuación se presenta este organigrama:

Gráfico 1. Organigrama PRODOC



1 Fuente: PRODOC, p. 72.

Como se mencionó anteriormente, en el año 2011, y de manera posterior a la elaboración del documento, se crea la MMQÑ, en reemplazo de la municipalidad provincial, quien hasta ese momento representaba al sector público dentro de la alianza. Pese a lo expuesto, se presenta en el esquema la participación de la Mancomunidad, pues su creación fue poco tiempo después del inicio de la intervención.

Por otro lado, aunque no esté reflejada en el esquema, hay que señalar igualmente la participación del Fondo de Cooperación Hispano Peruano [FONCHIP] en la administración de los recursos de cooperación de la AECID, tanto en la transferencia de los fondos a los socios estratégicos como en la verificación

de la correcta justificación del gasto conforme a su reglamento.

A continuación se presentan los ejes del programa articulados con los actores correspondientes (ver tabla 2).

La ONGD Ecología y Desarrollo tuvo una participación concreta en la elaboración, principalmente, de dos documentos. Por un lado, el denominado “Enfoques Mínimos Consensuados”, relativo a la visión de los socios sobre la APPD; y por otro, un estudio sobre el mercado del carbono, para explorar la posibilidad de trabajar la reforestación con esta finalidad.

Tabla 2. Estructura Operativa de la APPD

EJE	SOCIO RESPONSABLE	SOCIO EJECUTOR
Gestión Territorial	MMQÑ / AECID	MMQÑ [consultor]
Educación	Fundación Telefónica Entreculturas - Fe y Alegría Santillana Mancomunidad	Fundación Telefónica Fe y Alegría Perú Mancomunidad [gerencia]
Telecomunicaciones	Telefónica Móviles	Telefónica Móviles
Desarrollo Productivo	AeA Fundación Microfinanzas BBVA	REDES Financiera Confianza
Género	Alianza por la Solidaridad	MMR
Gobernabilidad	Mancomunidad / AECID	Mancomunidad [consultor]

4 Evaluación del instrumento

La evaluación del instrumento se realizó con un anclaje en los cinco apartados mencionados:

Filosofía
Estructura organizativa
Estructura financiera
Operatividad
Sostenibilidad

Como punto de partida, es importante mencionar que dentro de la intención inicial de los socios al poner en marcha esta alianza público-privada estaba el ir “aprendiendo y construyendo” sobre la marcha; es decir, esta APPD se considera un programa piloto, que tiene entre sus objetivos conocer las potencialidades y dificultades de la implementación de un programa de estas características.

4.1. Sobre la filosofía de la APPD

El presente apartado analiza las visiones de los distintos actores sobre la APPD, en lo concerniente a su composición, mecanismos de toma de decisiones, y sentido de integralidad. Para tener un panorama completo es importante mantener presente el concepto de APP descrito en el apartado de Introducción.

Las opiniones vertidas sobre la APPD fueron diversas. Sobre la composición de la alianza, las organizaciones del tercer sector manifestaron que la MMQÑ, aunque contraparte de la APPD, no era integrante de la misma. Esta afirmación supone

que la relación entre los distintos componentes del programa y las entidades públicas debe ser similar a la que se desarrolla en cualquier proyecto de cooperación. Por su parte, la Mancomunidad indicó que la APPD “es parte” de ella, en el sentido de que la alianza se incluye dentro de las estructuras de la MMQÑ, y que por lo tanto la gestión es su responsabilidad. Estas distintas visiones, de acuerdo con lo manifestado en el taller de cierre durante el trabajo de campo, han generado dificultades de entendimiento sobre el funcionamiento de la APPD. En relación a la integralidad del programa, algunos socios plantean que viene definida por la ejecución de actividades en distintos sectores o ejes dentro de un territorio determinado, sin necesariamente tener en cuenta la articulación o coordinación entre esos ejes.

4.2. Sobre la estructura organizativa

Aunque la estructura organizacional prevista en el PRODOC no establecía liderazgos en la APPD, lo cierto es que ese rol ha recaído en la AECID. Ello se debe fundamentalmente a tres variables: a] es el socio que aporta la mayor cantidad de recursos económicos a la alianza, b] su experiencia en materia de desarrollo; y, c] su capacidad de negociación con las ONGD e instituciones públicas locales. Asimismo, los demás socios estratégicos de la APPD han solicitado y aceptado – explícita e implícitamente – que sea la AECID-OTC en Perú quien lidere el proceso. Sin embargo, esta situación ha generado que en algunas ocasiones, con el fin de fomentar la apropiación y el empoderamiento de la Mancomunidad y las alcaldías distritales en la ejecución, la AECID-OTC en Perú realizara

compromisos o respaldos sin previa consulta a los demás socios de la alianza [sobre todo operadores], lo que generó ciertos inconvenientes en la gestión o implementación de la intervención.

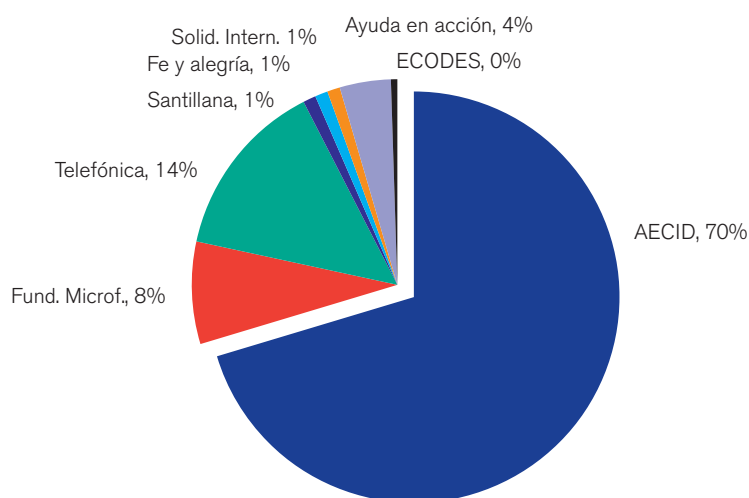
Sin embargo, la APPD cuenta con una estructura para la toma de decisiones a nivel estratégico, y es el denominado Comité Perú, el cual se reúne de manera trimestral en Lima. Además de su carácter decisor, es un espacio donde los distintos socios dan a conocer las actividades realizadas y la planificación para el trimestre siguiente, y discuten la coyuntura socio-política de la región y su posible afectación al programa. Aún cuando es un espacio de representación de los socios, el Comité no incluyó, formalmente, a la Mancomunidad Qapaq Ñan. Es importante señalar que tanto la Mancomunidad como las alcaldías distritales son invitadas de manera semestral, y su participación no ha sido constante. Esta exclusión reaviva la duda planteada sobre la composición de la APPD.

En el plano más operativo, se cuenta con la Unidad de Gestión como estructura de coordinación y acercamiento entre los operadores. La misma se reúne mensualmente y tiene como finalidad intercambiar información sobre las actividades ejecutadas y planificadas, además de crear sinergias en la ejecución de las mismas. Sin embargo, de acuerdo con lo manifestado en las reuniones grupales con los

operadores, y en la entrevista con el coordinador de la Unidad de Gestión, estas reuniones han resultado meramente informativas, debido a que no se cuentan con los mecanismos – al interior de las reuniones – que permitan a los operadores articular y coordinar acciones concretas. En relación a la participación de las entidades públicas, están representadas por la Mancomunidad; sin embargo, las alcaldías distritales manifiestan desconocer las actividades implementadas en los distintos ejes [principalmente Educación y Género]. Como dato adicional, es importante señalar que además de las reuniones de la Unidad de Gestión, cada socio ha generado sus propios espacios con las entidades públicas con el fin de informarlas sobre el nivel de avance e involucrarlas activamente en la ejecución. En el anexo 09 se presentan las posibles interrelaciones entre los ejes, y que podrían guiar el esquema de coordinación y articulación.

Finalmente, en las reuniones con algunos organismos públicos se tomó conocimiento que, pese a los esfuerzos realizados, aún existe poco conocimiento de los ejes y actividades ejecutadas por la APPD. Este es el caso, por ejemplo, del Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural [Agro Rural] o la Mesa Departamental de Lucha contra la Pobreza. En este sentido, la evaluación considera que esta situación se debe a que ninguna de las estructuras, socios, u operadores fueron encargadas de las tareas de comunicación.

Gráfico 2. Distribución de los Aportes Económicos



4.3. Sobre la estructura financiera de la APPD

Como puede observarse en el gráfico de estructura de financiamiento, la AECID es el mayor financiador de la APPD con el 70% del total de fondos, administrados por el FONCHIP, seguido del Grupo Telefónica, con un 14% [a esta estructura habría que sumarle el 20% de fondos públicos comprometidos].

Debido a la estructura financiera del programa no hay una rendición de cuentas común por parte de los socios ni una presentación consolidada de gastos por partidas presupuestarias en los informes de seguimiento. El FONCHIP señala que no fue posible establecer una presentación consensuada de los gastos realizados con recursos de la AECID, por partidas presupuestarias, optándose finalmente por la presentación de los justificantes por gastos corrientes e inversión. Desde la Unidad de Gestión se señala que al inicio del programa los socios remitían la lista de gastos con sus respectivos justificantes a dicha Unidad para que fuese consolidada y enviada al FONCHIP, pero posteriormente esta

práctica fue modificada y ahora cada socio remite directamente sus informes. La principal razón por la cual existen estos retrasos en la presentación de la justificación se debe a que el personal de las organizaciones ejecutoras no es suficiente para las tareas administrativas. Un ejemplo de ello es el MMR, que cuenta con 2 personas en campo, las cuales a fines de mes y/o inicios del siguiente mes deben dedicar tiempo a tareas relacionadas a garantizar la validez de comprobantes de pago que han adquirido en las actividades y ordenar información que deben pasar a su sede en Lima y a su socio Alianza por la Solidaridad [ApS] para la elaboración de los respectivos informes económicos mensuales que solicita el FONCHIP. De acuerdo a lo manifestado por estas técnicas, el tiempo promedio dedicado a tareas administrativas.

Es importante tener en cuenta que la situación actual se modificará en el corto plazo dado que el FONCHIP entrará en disolución y liquidación, lo que obliga a la AECID a buscar una alternativa de gestión de sus recursos. En este sentido, se realiza a continuación un ejercicio de las ventajas y desventajas de las dos alternativas viables:

Tabla 3. Análisis Ventajas y Desventajas de las entidades públicas

Mancomunidad Qapaq Ñan	
Ventajas	Desventajas
Participación de las alcaldías distritales, lo que implica un mayor control de los recursos	Dada la dependencia económica de las alcaldías distritales de la alcaldía provincial, la participación es pasiva
Impulso y reconocimiento a la Mancomunidad	Débil estructura organizativa [gerente, contador y secretaria]
	Dificultad para acceder a fondos de funcionamiento [las alcaldías distritales están retrasados en sus aportes], lo que ha hecho que tengan pasivos
	Dificultad para hacer cumplir su normativa interna [p.e. no se ha convocado a la elección de la presidencia]
	Su sostenibilidad económica está en entredicho

Municipalidad provincial de Acobamba	
Ventajas	Desventajas
Cuenta con fondos para gastos corrientes y de inversión	Discrecionalidad en el uso de los fondos, temores de las alcaldías distritales de que los fondos solo favorezcan a la capital provincial
Mayor estructura organizacional, aunque burocrática	Distanciamientos políticos con las alcaldías distritales
Mayor estructura organizativa: personal suficiente, aunque no necesariamente eficiente	

4.4. Sobre la operatividad de la APPD

La totalidad de los operadores señalaron que, tomando en cuenta los resultados esperados, las posibilidades reales, sus propias capacidades operativas y el tiempo de implementación, resulta dificultoso, y en algunos casos imposible, alcanzar las metas indicadas inicialmente. Un ejemplo ilustrativo de lo señalado se encuentra en el componente de reforestación, dentro del eje de Gestión Territorial, donde se plantea una meta de plantación de árboles forestales en aproximadamente 3.000 Has., siendo el área máxima posible de reforestar, dentro de los distritos de la Mancomunidad, de cerca de 1.200 Has. Asimismo, en el eje Productivo se ha iniciado un trabajo de conformación de asociaciones planteando un trabajo sostenido de organización, fortalecimiento y vinculación con el mercado, lo cual – basado en la experiencia del evaluador y del operador REDES – resulta difícil de sostener en una intervención de 4 años. Ejes como el de Gobernabilidad/Género o Educación han manifestado dificultades – por insuficientes recursos humanos – para ejecutar las actividades planteadas en sus Planes Operativos Anuales [POA]. Esta dificultad deriva, en los ejes de Gobernabilidad/Género, de la cantidad de acciones y dispersión de las mismas, y en el eje de Educación, por el número de centros educativos beneficiarios de la red. Esta situación ha generado que los operadores estén concentrando todos sus esfuerzos en intentar alcanzar estas metas, lo que les impide disponer de tiempo para trabajar por una mayor y mejor articulación. Otro factor que habría dificultado las posibilidades de articulación entre los ejes es el relacionado a los tiempos de implementación; es decir, cada uno de los ejes tuvo distintas estrategias [y dificultades] para el inicio, llevando que algunos operadores iniciaran actividades en el 2011, y otras recién en el 2012. Estos distintos niveles de avance repercutieron, según lo manifestado por el coordinador de la Unidad de Gestión, en implementar acciones conjuntas.

Además de lo señalado, se han identificado algunas otras dificultades en la operatividad del programa, sobre todo en lo relacionado a la interrelación entre la MMQÑ, la Unidad de Gestión y el eje de Gobernabilidad. Por un lado, tenemos que pese a que la Unidad

de Gestión representa a todos los socios estratégicos, es la Mancomunidad quien – tácita, pero no formalmente – ha asumido un rol protagónico en la toma de decisiones. Esta situación ha generado, en algunas ocasiones, desconcierto en los operadores, por cuanto entienden que estas decisiones perjudican al buen funcionamiento de la APPD y el programa.

Por otro lado, siguiendo con la Mancomunidad, la implementación del eje de Gobernabilidad recae, en la práctica¹, dentro de sus funciones. Potencialmente se puede producir un conflicto de intereses en este punto, dado que parte fundamental del eje consiste en crear y fortalecer las capacidades de las organizaciones de la sociedad civil [OSC] para ejercer control y fiscalizar las actuaciones de las autoridades locales; algo que no necesariamente sería bien recibido por las alcaldías que conforman la Mancomunidad. Es importante mencionar que – a la fecha – no se ha generado ningún tipo de conflicto al respecto, aunque puede deberse a que aún no se han iniciado los trabajos con las Organizaciones de la Sociedad Civil [OSC]; sin embargo, esta evaluación pudo percibir de las reuniones con las alcaldías distritales que las mismas esperan que este componente se instrumentalice casi exclusivamente en el apoyo a las autoridades municipales. Finalmente, el eje de Gobernabilidad es percibido por los socios como importante para la viabilidad y sostenibilidad de la intervención, por lo que se ha solicitado reforzar su ejecución. Sin embargo, es uno de los ejes con mayores retrasos, lo que se debe – principalmente – a que el responsable del mismo lo es también de la Unidad de Gestión, con una gran carga de actividades derivadas del apoyo a los otros ejes del programa y de la generación de documentación para ser elevada a los socios del Comité Perú.

En cuanto a la eficiencia, los socios están de acuerdo en que un programa implementado a través de una APPD podría lograr mayores beneficios o impactos que si cada socio ejecutara un proyecto de manera individual. En este sentido en el caso de la APPD Acobamba aún los mecanismos de coordinación no están consolidados, lo que ha implicado que se ejecuten actividades que son también realizadas por otros actores. Un ejemplo concreto es el señalado en el eje de Educación donde algunos/as profesores/as señalaron que estaban siendo capacitados por

¹ Se hace esta salvedad debido a que en el PRODOC se especifica que el eje de Gobernabilidad tiene como socio responsable, además de la MMQÑ, a la AECID-OTC en Perú.

este programa y por el Programa Educativo Logros de Aprendizaje [PELA] en las mismas materias. Asimismo, continuando con los mecanismos de coordinación y articulación, el programa ha ido trabajando POA por cada uno de los ejes, que son consolidados en un solo documento por el coordinador de la Unidad de Gestión y remitidos a las entidades públicas para su aprobación.

4.5. Sobre la sostenibilidad de la APPD

En principio la APPD fue creada para el programa en Acobamba, por lo que concluye en el año 2015. Debido a algunos retrasos en la ejecución

de las actividades, existe la posibilidad de que la alianza sea prolongada por un período temporal adicional. Sobre la continuidad, una vez concluida la ejecución, algunos de los socios han manifestado su interés por continuar trabajando en la provincia -tal es el caso de AeA-, e incluso su garantía de continuidad - Fe y Alegría y la Fundación Microfinanzas BBVA a través de la Financiera Confianza -, interviniendo en la región más allá del programa.

Finalmente, dar una opinión sobre la replicabilidad de la APPD, en su estructura y operación, resulta realmente complicado por cuanto aún la experiencia está siendo consolidada y es susceptible de modificaciones.

5 Evaluación del programa

En los párrafos siguientes se hará un análisis, siguiendo el enfoque de evaluación por criterios. Se profundizará en las conclusiones extraídas del análisis tanto de la información primaria como secundaria. Para una mejor organización, el equipo evaluador consideró conveniente hacer una valoración individual, por cada criterio, de cada uno de los seis ejes del programa, lo que nos permitirá tener una visión específica del trabajo realizado en cada uno. A continuación se presenta la valoración de los diferentes criterios de evaluación.

5.1. Calidad del diseño

5.1.1. Pertinencia

Para analizar la pertinencia del programa se debe cuando menos observar cuatro vectores: 1] la adecuación de la intervención a las políticas internacionales en la materia; 2] las políticas del donante; 3] las políticas locales dentro del Plan de Desarrollo Departamental; y, finalmente, 4] las prioridades y necesidades de la población beneficiaria.

5.1.1.1 Políticas Internacionales

El programa es pertinente con las políticas internacionales en materia de derechos. Se pretende, a] paliar la difícil situación de necesidades no cubiertas de la población; b] trabajar en el fortalecimiento de capacidades para que los/as titulares de obligaciones brinden un mejor servicio a la población y cumplan su rol como garantes de los derechos ciudadanos estipulados en los distintos acuerdos internacionales ratificados por el Perú; c] fortalecer los conocimientos que los/as beneficiarios/as tengan sobre sus derechos, y la capacidad y

los mecanismos para exigir el cumplimiento de los mismos. En este sentido, el programa descansa, principalmente, en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales e instrumentos específicos como la Convención sobre los Derechos del Niño y la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer [CEDAW], entre otras.

Por otro lado, el programa se basa íntegramente en coadyuvar al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio [ODMs], impulsados el año 2000 por un total de 189 países miembros de Naciones Unidas. Estos objetivos de desarrollo están íntimamente vinculados a los 6 ejes del programa.

Respecto a la eficacia de la ayuda, la Alianza de Busán para una Cooperación al Desarrollo Eficaz hace un reconocimiento a la cada vez más complicada arquitectura de la cooperación, por la cantidad de actores participantes estatales y no estatales. En este sentido, destaca, entre otros instrumentos de cooperación, las alianzas entre el sector público y privado. Asimismo, se indica que se está forjando una nueva alianza mundial para el desarrollo que reconoce la diversidad de actores en la cooperación y las distintas funciones que cada uno puede desempeñar para apoyar el desarrollo.

En estos dos últimos acuerdos descansa la propuesta de la cooperación española y de las entidades públicas peruanas para generar alianzas estratégicas que permitan aportar la experiencia y conocimiento de los distintos actores en beneficio de un bien común.

La descripción de cada uno de las políticas internacionales señaladas en este sub-apartado se encuentra en el Anexo 10.

5.1.1.2. Políticas de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo [AECID]

El programa es pertinente teniendo en cuenta las prioridades de la AECID. Tanto el Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012 como el Plan Director 2013-2016 establecen que la finalidad última de la cooperación española es la contribución al desarrollo humano, la erradicación de la pobreza y el pleno ejercicio de los derechos. En este sentido, la cooperación española centra sus esfuerzos en garantizar los derechos de los más necesitados a través de – principalmente – la reducción de las desigualdades, la lucha contra la vulnerabilidad y la pobreza extrema, la cohesión social y la igualdad de oportunidades y promoción de los derechos de las mujeres [donde se concentran principalmente los ejes sociales y productivos del programa], así como consolidar los procesos democráticos y el Estado de Derecho [Eje de Gobernabilidad].

Asimismo, es importante señalar que el programa está en clara consonancia con las estrategias elaboradas por la cooperación española. En este sentido, se pueden citar: [i] Estrategia de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible; [ii] Estrategia de Educación para el Desarrollo; [iii] Estrategia de “Género en Desarrollo” [GED]; [iv] Estrategia de Lucha contra el Hambre.

El Marco de Asociación entre Perú y España [MAP] en materia de cooperación internacional para el desarrollo refrenda el apoyo a las diferentes líneas estratégicas impulsadas desde el Plan Director –descritas en párrafos anteriores– y hace expresa mención a la necesidad de establecer nuevos instrumentos de cooperación, entre los que destacan las APPD. En este sentido, señala textualmente: “este MAP supone para las partes un salto cualitativo que llevará a canalizar los esfuerzos a través de instrumentos de cooperación que refuercen y potencien el intercambio de experiencias, APPs [a la fecha se está ejecutando una primera experiencia piloto en el Perú], instrumentos multidonantes y cooperación delegada de otros donantes, así como cooperación Sur-Sur y triangular, todo ello de acuerdo con los estándares de la Iniciativa Internacional sobre Transparencia de la Ayuda de la que España es miembro”.

5.1.1.3. Políticas Nacionales del Perú

El Perú cuenta con un marco normativo amplio en relación con la problemática identificada por el programa. Su instrumentalización es la única forma de garantizar los derechos ciudadanos y con ellos combatir, principalmente, la pobreza, la desigualdad y el insuficiente acceso a oportunidades. En este sentido, esta evaluación puede citar el siguiente marco legal donde se engranan las acciones del programa: la Constitución Política del Perú, el Acuerdo Nacional, el Plan Nacional de Superación de la Pobreza, el Plan Bicentenario – El Perú hacia el 2021-, y la Estrategia Nacional de Inclusión Social “Crecer para incluir”.

Asimismo, cada uno de los sectores en los que se trabaja tiene un marco normativo que delimita cuáles son los objetivos y las estrategias del Estado para poder mejorar los bajos índices de desarrollo. En este sentido, en Gestión Territorial encontramos el Plan Nacional de Saneamiento 2006-2015, el Programa Nacional de Saneamiento Rural [PNSR], el Programa Nacional de Agua y Saneamiento Rural [PRONASAR], y el Programa de Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú [PROCOES]. En Educación, La Ley General de Educación Nro 28044; La Ley de Educación Intercultural Bilingüe Nro 27818, el Proyecto Educativo Nacional al 2021 [2007]. En Género, la Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres, la Ley de Fomento a la Educación de las Niñas y Adolescentes Rurales. En Gobernabilidad, la Ley Orgánica de Municipalidades, la Ley de la Mancomunidad Municipal, la Ley de los Derechos de Participación y Control Ciudadano, la Ley de transparencia y acceso a la información pública, y la Ley del marco presupuestario participativo.

Teniendo presente la normatividad descrita, se puede afirmar que la estrategia implementada por el programa resulta pertinente. La intervención tiene como finalidad – y así lo hace – coadyuvar al gobierno provincial y las alcaldías distritales a hacer frente a la problemática de la provincia a través de un abordaje integral. En este sentido, más allá de las formalidades, el programa cuenta con una estrategia de actuación en la que la implicación de los distintos actores públicos marca la dirección de las actividades, convirtiéndose el programa en un actor complementario. Esto resulta importante por cuanto el programa, además de ejecutar acciones concretas, trabaja con los acto-

res públicos responsables del cumplimiento de las metas y de garantizar el desarrollo humano. Ello brinda la oportunidad de incrementar sus capacidades, mejorando la ejecución, gestión y las perspectivas de sostenibilidad y continuidad.

Una descripción de la normativa presentada puede observarse en el Anexo 11.

5.1.1.4. Pertinencia por ejes: Prioridades y necesidades de la población beneficiaria

Se hará el análisis de la pertinencia atendiendo a las necesidades de la población beneficiaria de manera desglosada en los seis ejes programáticos.

5.1.1.4.1. Pertinencia de la intervención desde el eje de Gestión Territorial

El eje de Gestión Territorial del programa abarca principalmente cuatro grandes actuaciones: el ordenamiento territorial a través de un estudio de Zonificación Ecológica y Económica [ZEE], la reforestación de las zonas altas, la implementación de un sistema de agua y alcantarillado, y la construcción de una planta de gestión de residuos.

En cuanto al ordenamiento territorial, los titulares de obligaciones confirman la necesidad de determinar el potencial de los recursos con los que se cuenta, asignarlos de manera ordenada, y por lo tanto una ocupación eficiente del territorio. Para ello, se espera desarrollar el estudio de ZEE considerando aspectos económicos, socioculturales, ambientales, institucionales y geopolíticos. Este documento servirá de base a los hacedores de políticas para planificar un desarrollo integral de sus comunidades. En consideración del responsable del eje, este trabajo constituirá un hito para la planificación del desarrollo en Acobamba.

En cuanto al segundo rubro, una de las grandes problemáticas evidenciadas en los Planes de Desarrollo Concertados, resaltada por los/as titulares de derechos, y observada durante la visita de campo, es la falta del acceso al agua tanto para riego como para

consumo. Debido a las características geográficas del territorio y la dispersión poblacional, el recurso hídrico es captado, principalmente, a través de ojos de agua [manantiales]. Éstos se sitúan en las zonas altas del territorio, las cuales – en un gran porcentaje¹ – han sido deforestadas. La deforestación se explica en este caso por efecto del cambio climático, pero también por acción de las personas, debido principalmente a una falta de conciencia ecológica que lleva a la utilización de estas zonas para pasteo de animales. Esta situación conlleva la pérdida de capacidad del territorio para servir como colchón de agua y mantener la humedad; lo que implica menores volúmenes de agua en los manantiales para aprovechamiento humano. Ante esta situación, el programa y las autoridades locales impulsaron conjuntamente el desarrollo de actividades de reforestación con especies autóctonas y foráneas. Ello como consecuencia de un proceso previo de prueba y aprendizaje, así como del fortalecimiento práctico de las capacidades de los/as usuarios/as del programa, que se espera logren recuperar las zonas con deterioro edáfico. La propuesta articula el desarrollo tecnológico [mejora de los sistemas] y el desarrollo organizacional. Elemento, este último fundamental, considerando no sólo los elementos ambientales, económicos y sociales de las comunidades, sino también los factores culturales- que repercute en las opciones de organización.

La implementación de un sistema de agua potable y alcantarillado, como fue señalado en el PRODOC y ratificado por los/as titulares de derechos y obligaciones, es el componente que ha generado mayores expectativas por su imperiosa necesidad. Dentro de las dificultades que se expresan están, por un lado, las dificultades de acceso al recurso, sobre todo en las comunidades rurales; y, por otro lado, el hecho de que el agua al que se accede no cumple con los niveles de calidad para ser considerada apta para el consumo humano, lo que acarrea altos índices de Enfermedades Diarreicas Agudas – EDA [411 x 10.000 hab. para Huancavelica, extrapolable a Acobamba]².

Finalmente, resulta fundamental para la provincia contar con una planta de tratamiento de residuos

¹ Las autoridades locales entrevistadas no cuentan con datos específicos sobre la tasa de deforestación, aunque hacen referencia a que el mismo es alto.

² <http://www.dge.gob.pe/portal/docs/vigilancia/sala/2014/SE02/edas.pdf>

con el fin de poder mantener una política pública que permita la eficiente gestión de estos residuos. Actualmente se cuenta con un relleno sanitario considerado como foco infeccioso. En el ámbito rural, en las comunidades – según lo observado por el equipo evaluador – no se han implementado o impulsado jornadas de limpieza y recogida de residuos sólidos.

A la vista de lo planteado, se considera que la pertinencia del diseño del programa y de la intervención desde el eje de Gestión Territorial es alta. Es un tema prioritario y los resultados, así como los planes de acción, corresponden con la realidad de Acobamba. Los resultados esperados a partir del eje de Gestión Territorial corresponden con los objetivos y posibilidades de desarrollo promovidos desde el gobierno regional y los gobiernos locales.

5.1.1.4.2. Pertinencia de la intervención desde el eje de Educación

El objetivo del presente eje es elevar la calidad de la educación en el ámbito rural de la provincia de Acobamba. En este sentido, los indicadores del sector son preocupantes, y en su totalidad se encuentran por debajo de la media nacional: analfabetismo, 79,89%; deserción escolar, 16,7% y brecha de cobertura primaria, 65,03%³ [Mayor detalle en el apartado 2]. Este punto de partida fue corroborado al detalle por el diagnóstico desarrollado por Fe y Alegría en sus zonas de intervención, cuyas conclusiones coinciden con las debilidades expuestas.

Para hacer frente a esta problemática encontramos, por un lado, los componentes trabajados por el operador. Mediante una estrategia centrada en el fortalecimiento de la Red Educativa Rural de la provincia se están concentrando esfuerzos en: capacitación al profesorado, generación de metodologías de enseñanza acordes a la realidad local, y conformación de círculos de nivelación escolar para los/as alumnos/as que lo requieran. Asimismo, se ha trabajado en la implementación y funcionamiento de los huertos escolares, con dos funciones: mejorar la alimentación de los/as niños/as - redundando ello en mejores niveles de concentración y aprendizaje - y utilizar estos espacios para la enseñanza de materias como matemáticas o lenguaje utilizando espacios o meto-

dologías más lúdicas. Finalmente, con el apoyo de Fundación Telefónica, se reparten materiales y útiles escolares como una forma de incentivar la asistencia y dar una mayor motivación a los/as alumnos/as. Según las madres de familia, esta carencia era una de las causas de la inasistencia a clase y la desmotivación de sus hijos/as.

Por otro lado, el programa decidió apoyar la elaboración del Proyecto Educativo Local [PEL] ejecutado por la propia Mancomunidad con el apoyo de Santillana como donante. Se trata de un instrumento de planificación que tiene como finalidad construir la visión, misión y objetivos que guiarán las acciones de Educación. En este mismo sentido, una gestión administrativa adecuada garantizará procesos efectivos y eficientes de gestión de recursos, contratación de docentes y gestión de materiales educativos, entre otros. Las instituciones del ámbito educativo han valorado muy positivamente que el programa apoye la elaboración de este producto, pues es visto como el insumo necesario para poder desarrollar una política educativa planificada que permita mejorar la calidad de la educación.

Es importante señalar que, como fue manifestado por las madres de familia, resulta fundamental el trabajo en el sector Educación ya que para ellas representa un medio para aumentar las capacidades de sus hijos/as y así mejorar posteriormente su condición socioeconómica y la de todos/as los miembros de la familia. Esta situación refuerza el sustento para contar con un proyecto educativo que compromete aspectos propios de la provincia, donde el trabajo pedagógico se realiza mediante el uso de materiales locales a través de los cuales los/as niños/as pueden aprender más y donde se consideran los contextos culturales y las realidades locales.

Por lo expuesto, no cabe duda que resalta la pertinencia de las acciones planteadas en este eje. Sin embargo, el fortalecimiento institucional no dependerá solamente del diseño de las herramientas planteadas, de los materiales adecuados, de una mayor asignación de recursos, o del diseño de un sistema de gestión para la Unidad de Gestión Educativa Local [UGEL], entre otros; sino también –de acuerdo a los actores entrevistados del ámbito educativo– de

³ Fuente: IDH 2007

la capacidad de 'agencia' que puedan tener las instituciones operativas en este eje [se refiere a la capacidad de incidir en los otros para implementar cambios] para hacer efectivos los procesos de mejora.

5.1.1.4.3. Pertinencia de la intervención desde el eje Productivo

La provincia de Acobamba, como ha sido señalado, cuenta con indicadores de pobreza por encima de la media nacional, rondando aproximadamente el 65% de la población, concentrándose principalmente en la zona rural. La población beneficiaria se encuentra en su totalidad por debajo de la línea de pobreza económica. Asimismo, las autoridades de salud han expresado su preocupación por los altos niveles de desnutrición en las comunidades en las que actúa el programa [esta variable ha sido considerada en la selección de los/as beneficiarios/as]. Como también ha sido señalado, las actividades económicas principales son la agricultura y ganadería, en muchos casos de subsistencia. Bajo este contexto, tanto las estadísticas como los testimonios de todos los actores coinciden en que dos son los objetivos que deberían perseguirse con el presente eje. Por un lado, la mejora de la productividad para generar excedentes y con ello ingresos económicos; y por otro, diversificar la producción con el fin de mejorar el acceso a diferentes productos que permita influir positivamente en la alimentación familiar y con ello disminuir los altos niveles de desnutrición.

En relación al aumento de los ingresos económicos, la estrategia seguida ha sido el trabajo constante en capacitaciones y asistencia técnica, el acceso al recurso hídrico y la tecnificación del riego para ser más eficiente [a través del riego por aspersión o presurización]. Asimismo, el programa ha contribuido a las necesidades de asociación de los/as usuarios/as. Por lo observado en la metodología de actuación, el eje trabaja en el desarrollo de capacidades y fomento del asociacionismo como condición para lograr el incremento de la productividad y la reducción de los costos de adquisición de bienes e insumos y comercialización.

En cuanto a la lucha para disminuir los índices de desnutrición, se espera que los/as usuarios/as

puedan contar con mayores opciones para un consumo variado. Por ello, la implementación de huertos familiares [por ejemplo en Rurunmarca] ha brindado un soporte para la alimentación de los/as titulares de derechos, modificando su dieta alimenticia, incorporando los nuevos productos y vendiendo el pequeño excedente para obtener mayores recursos económicos.

Por otro lado, el acceso a crédito supone otra dimensión a considerar para la intervención. No cabe duda que el acceso a recursos económicos es una necesidad sentida para todos/as los/as productores/as, por la necesidad de adquirir capital de trabajo para todo el ciclo agrícola [siembra, cosecha y comercialización]. Según lo manifestado por el coordinador de la Unidad de Gestión, en la zona de intervención existe – sin contar a la Financiera Confianza – una oferta importante de servicios microfinancieros, contando con 7 Instituciones Microfinancieras [IMF] aunque solo dos de ellas otorgan créditos a productores/as agropecuarios/as. Estas microfinancieras ofertan productos similares a la Financiera Confianza, y en algunas ocasiones, en condiciones más flexibles.

5.1.1.4.4. Pertinencia del eje de Telecomunicaciones

En términos generales, el sistema de telecomunicaciones se ha desarrollado de manera asimétrica en las diferentes zonas del país [diferenciada entre zonas urbanas y rurales]. Esta asimetría se refleja aún más cuanto más alejados están los centros poblados de los centros urbanos; como en el caso de Acobamba, donde pueden encontrarse servicios de internet públicos casi exclusivamente en la capital distrital.

En cuanto a los esfuerzos realizados desde el Estado en relación con las Tecnologías de Información y Comunicación [TIC] ligadas a la educación, en el Perú, como en toda Latinoamérica, se viene implementando el programa *One Laptop Per Child* [OLPC], con escasos – o casi nulos – impactos en el rendimiento académico y las habilidades cognitivas⁴. Esto se debe a que las escuelas no cuentan con instrumentos adecuados para potenciar la enseñanza con medios informáticos. La estrategia hasta ahora

4 <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=37211503>

implementada ha sido la de dotar de computadoras a los/as niños/as; sin embargo, no se ha trabajado la capacitación del profesorado, y las escuelas no cuentan – por ejemplo – con acceso a red. En muchas escuelas, incluidas algunas de las que son parte de la red, las XO [denominación de las laptop del programa OLPC] se encontraban aún sin utilizar y la enseñanza se centraba, principalmente, en el uso de la computadora y el software de ofimática. En otras palabras, el trabajo realizado por el Estado solo ha logrado aumentar la cobertura [disminución de la brecha]. Tomando estas deficiencias del Estado, y con el fin de coadyuvar en sus objetivos, el programa ha implementado las denominadas “Aulas Fundación Telefónica” en 3 colegios de Acobamba, dotándolas de equipos de computación y acceso a red, y capacitando al profesorado para un mejor aprovechamiento de las herramientas. Los objetivos, además de continuar disminuyendo la brecha en cuanto a conocimientos informáticos, pasan por trabajar las capacidades de los/as profesores/as y la motivación del alumnado para hacer más dinámica la enseñanza y mejorar el rendimiento escolar. Asimismo, y con el fin de dar aprovechamiento a las XO, el programa consideró conveniente dotar a las escuelas beneficiarias de un equipo que permite cargar a estas laptops el contenido de Perú Educa.

5.1.1.4.5. Pertinencia del Eje de Igualdad de Género

El Estado peruano ha desarrollado un buen número de leyes y normas que otorgan un marco jurídico sólido para avanzar en la igualdad entre hombres y mujeres. Sin embargo, y como ocurre en otros ámbitos, existe una separación entre la normativa existente y una limitada capacidad para la aplicación de esas mismas leyes. Por citar un ejemplo de lo expuesto, si bien existe el Plan Nacional contra la Violencia hacia las Mujeres –dentro del cual los diferentes niveles de poder del Estado [nacional, regional y local] han puesto en marcha diversas alianzas para prevenir este tipo de delitos, a través de la cobertura de los servicios de atención para mujeres víctimas–, la violencia continua siendo

el principal inconveniente al que se enfrentan las mujeres⁵ sobre todo en el ámbito rural⁶. Esto se ve agravado por el desconocimiento que tienen las mujeres sobre sus derechos, la poca operatividad de las instituciones en dar respuesta a la problemática y la falta de sensibilidad de las mismas. Éste ha sido uno de los componentes centrales del eje, coadyuvando a disminuir estas deficiencias detectadas.

Por otro lado, de acuerdo con lo señalado por el propio Centro Emergencia Mujer [CEM] o la Defensoría Municipal del Niño y del Adolescente [DEMUNA], después de la violencia de género⁷ el embarazo adolescente es la segunda causa de preocupación en las organizaciones de derechos. En este sentido, el eje ha planteado el tratamiento de la problemática a través – principalmente – del trabajo coordinado con el hospital de Acobamba. El eje de Género, conjuntamente con el de Educación, ha trabajado la temática en las escuelas de la Red de Educación Rural, aunque con un abordaje distinto al trabajado con las demás instituciones, debido principalmente a las diferencias en la visión sobre la temática y la forma de afrontarlo.

Como medida para reforzar esta incidencia, además de colocar en la agenda política local la temática, las alcaldías distritales trabajan en la elaboración y aprobación de ordenanzas municipales destinadas a lograr una mayor equidad de género.

En términos generales, considerando este contexto en el diagnóstico inicial del programa, se tomó la decisión de incorporar el enfoque de igualdad de género como parte de las prioridades a trabajar en la zona. Así, este eje busca mejorar el reconocimiento, goce y ejercicio de los derechos de las mujeres. Se aborda el fortalecimiento de las mujeres en procesos de exigibilidad y vigilancia de sus derechos y autonomía económica. Esto será posible a través del fortalecimiento de capacidades y la coordinación con instituciones públicas y privadas vinculadas a la implementación de políticas, y la sensibilización de actores para el mayor conocimiento de la problemática de la inequidad de género, entendida como la

5 De acuerdo con lo señalado por el equipo del MMR y de instituciones como el CEM en Acobamba.

6 El 2011 el CEM Acobamba atendió 103 casos de violencia familiar y sexual y la Comisaría de Acobamba recibió 82 denuncias en el año. Para el 2012, el CEM Acobamba atendió 51 casos de violencia familiar y sexual y la Comisaría recibió 84 denuncias en el 2012.

7 Aunque resultaría valioso contar con indicadores sobre estas variables, lo cierto es que en las instituciones tienen algunas debilidades para el control y sistematización de la información, motivo por el cual, aunque fue requerido por la evaluación, no se ha podido contar con dicha información.

falta de estrategias que permitan lograr la igualdad de género.

5.1.1.4.6. Pertinencia de la intervención desde el eje Gobernabilidad

Los gobiernos regionales y locales tienen el mandato de promover el desarrollo de estrategias de participación de la sociedad civil en la programación del presupuesto público en concordancia con los PDC. Igualmente, tienen el mandato de impulsar la vigilancia y fiscalización de la gestión de estos recursos. En este sentido, la pertinencia del eje de Gobernabilidad corresponde a la importancia de la participación de la población y de las OSC en las instancias de decisión, y la urgencia de transparentar la gestión de las instancias públicas para que contribuyan al desarrollo sostenible.

En el contexto general vinculado a la planificación y toma de decisiones respecto a la gestión de los gobiernos locales ha predominado una debilidad institucional. Los titulares de derechos perciben que el trabajo de gestión municipal es visto por los/as propios/as trabajadores municipales como un servicio que se brinda a la ciudadanía en calidad de “favor”. Esta dinámica contrasta fuertemente con la obligación que tienen los titulares —el Estado— de dar servicios a la población; los cuales son derechos y están amparados por los marcos normativos internacional y nacional. Asimismo, la transparencia y los procesos de fiscalización o control social no son una práctica habitual en el ámbito provincial, e inclusive —en los procesos incipientes que han podido gestarse— han existido presiones para que los mismos entren en inactividad, pues son percibidos como una oposición activa a la autoridad. Tomando en cuenta esta situación, el programa contempla el fortalecimiento de las capacidades a los funcionarios públicos, con el objetivo de acercar las instituciones a la población para servirlos de mejor manera.

Finalmente, el eje de Gobernabilidad resalta su importancia y pertinencia por la coyuntura política en el Perú, donde están próximas las elecciones municipales, y por el efecto positivo que presumiblemente tendrá en el correcto desarrollo de la intervención.

5.1.2. Coherencia

Como primer punto del análisis podemos decir que los OE propuestos en las Matrices de Planificación se encuentran en consonancia con las prioridades y políticas nacionales, y responden a las necesidades de la población objetivo. En este sentido, el programa claramente coadyuvará al Estado peruano a cumplir con los compromisos en materia de derechos.

El proceso de formulación de un proyecto o programa de desarrollo se sintetiza en su matriz de planificación. A partir de ella, se podrán medir los avances en el cumplimiento de los resultados, de acuerdo con las actividades realizadas, así como valorarse el grado de contribución a los objetivos específicos y al objetivo general. El presente programa consta de una matriz por eje de intervención, diseñada con el fin de servir como herramienta de planificación y seguimiento.

Por su parte, algunos de los indicadores no cuentan con las características esperadas de acuerdo con la literatura sobre cooperación al desarrollo y/o políticas públicas⁸, a saber: **específicos, medibles, realistas, relevantes y definidos en el tiempo [SMART, por sus siglas en inglés]**.

Asimismo, los indicadores de Objetivo de la matriz de planificación no corresponden con los presentados por los ejes al equipo de evaluación [en la herramienta “Matriz de Planificación Ajustada”]⁹. En este sentido citaremos un ejemplo ligado al eje de Gobernabilidad para el OE “Mejorar la calidad e implementación de las políticas públicas distritales y provinciales de Acobamba”:

⁸ <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/0/23000/lcl2383e.pdf>

⁹ Se hace referencia a la información brindada por el Eje pues sería la información que manejan los responsables de cada línea; la cual debería estar en consonancia con la Matriz de Planificación del programa.

Tabla 4. Análisis de Indicadores I

Matriz de Evaluación	Información del Eje
IO.1. N° de propuestas consensuadas en los espacios e instancias de concertación incluidas en los planes de los gobiernos distritales y provinciales.	IO.1. Porcentaje de Ejecución Presupuestal PIM Año 2011
IO.2. N° Propuestas consensuadas en los espacios e instancias de concertación implementadas incluidas en presupuestos de los gobiernos distritales y provincial.	IO.2. Costo de colocar 1 sol de inversión [Eficiencia Organizacional en las municipalidades]
	IO.3. Total proyectos viables [aprobados Año 2011]

Por otro lado, del análisis y comparación de los informes de seguimiento se puede inferir que la presentación de los avances no se realiza de manera estandarizada ni conforme a lo señalado en la matriz de planificación. Esta cuestión podría generar confusiones en relación a la presentación de los resultados alcanzados. Aunque la situación se da en la presentación de varios ejes, a continuación se cita un ejemplo del eje de Gestión Territorial para el resultado RE.1.1 “Mejorada la organización y la capacidad de gestión de las instituciones y organizaciones comunitarias vinculadas al manejo de recursos hídricos y ambientales” (tabla 5).

Finalmente, los informes de seguimiento hacen una presentación de los avances de actividades y de los indicadores, presentados como medida de los resultados. Sin embargo, no hacen referencia al avance en el cumplimiento de los objetivos específicos. En términos generales, resulta difícil y poco práctica la lectura de los informes de seguimiento, y difícilmente

puede hacerse seguimiento o un comparativo entre lo planificado en materia de indicadores [por POA] y el grado de cumplimiento de los mismos.

5.1.2.1 Coherencia por ejes

A continuación, luego de un estudio minucioso de la matriz de planificación general [y sus posteriores modificaciones], las matrices por eje de actuación y los informes de seguimiento, se presenta una valoración de los indicadores formulados:

5.1.2.1.1. Matriz del eje de Gestión Territorial

- Ausencia de un indicador de impacto que refleje la mejora de la calidad del agua de consumo.
- Carencia de un resultado e indicadores relacionados con manejo de residuos sólidos.
- El resultado de la matriz de planificación “Mejorada la disponibilidad de agua para riego en zonas piloto de los distritos de intervención”, tiene mayor

Tabla 5. Análisis de Indicadores II

Matriz de Marco Lógico	Informe de Seguimiento Anual 2012	Informe de Seguimiento Semestral 2013
I.R.1.1.1. Los gobiernos [local, provincial y regional] aprueban e implementan un Plan de Ordenamiento Territorial	I.RE.1.1.1 Un Plan de Ordenamiento Territorial consensuado y aprobado que sirve de guía y orientación en la planificación e inversión de los gobiernos locales	I.RE.1.1.1 Presupuesto PIM del año 2011 encaminado al manejo de recursos hídricos y ambientales
I.RE.1.1.2. Organizaciones participan, aprueban e implementan el Plan de Ordenamiento Territorial		
I.RE.1.1.3. Organizaciones monitorean el adecuado manejo de los recursos hídricos.	I.RE.1.1.2. Institucionalizada una Red de Monitoreo de la calidad de agua de consumo humano	
I.RE.1.1.4. Organizaciones de mujeres y sus representantes participan en el procesos de consulta, diseño, ejecución, monitoreo y evaluación del proceso.		

concordancia con el eje Productivo. En el informe de seguimiento se señala que ha sido transferido, pero sin embargo no se contempla en su nuevo eje.

- Los indicadores de impacto ligados a la ZEE difícilmente puedan deberse a una acción directa del programa por cuanto la intervención del mismo concluirá con la elaboración del estudio.
- Ausencia de indicadores sobre ejes transversales [Género y Sostenibilidad Ambiental].

5.1.2.1.2. Matriz del eje de Educación:

- Las actividades del eje, complementadas con las de Telecomunicaciones, tendentes a mejorar el rendimiento escolar, no se encuentran plasmadas en un indicador de impacto.
- Indicadores como el “número de horas lectivas efectivas” y “número de materiales difundidos” no son considerados indicadores de OE.
- El indicador de OE “nivel de satisfacción de las niñas y niños con la educación recibida”, es distinto al indicador “Tasas de analfabetismo en mujeres y hombres”, por lo que no es correcta su presentación en la matriz.
- Carencia de indicadores específicos dentro del resultado de Educación Rural. Los señalados, I.RE.4.2 “Nº de estudiantes escolares [niñas y niños] beneficiados con el Programa de Educación Rural Piloto implementado”, e I.RE.4.1 “IIEE que implementan el Programa de Educación Rural Piloto” son considerados indicadores de cumplimiento de actividades.
- El indicador I.RE.2.4 “Documento de evaluación de la experiencia piloto”, no es considerado un indicador.
- Ausencia de indicadores sobre ejes transversales [Género y Sostenibilidad Ambiental].

5.1.2.1.3. Matriz del eje Productivo:

- El trabajo realizado pretende dos grandes impactos. Por un lado, la diversificación y aumento de la producción para el autoconsumo y por tanto la disminución de los niveles de desnutrición crónica. Y, por otro lado, como consecuencia del aumento de la producción, y asociada a la búsqueda de mercados locales, las familias beneficiarias aumentarían sus ingresos familiares. En este sentido, los indicadores del OE están enfocados

únicamente al aumento de ingresos, notándose una ausencia de un indicador ligado a la mejora de la calidad de la alimentación familiar.

- El I.OE.3.1. “Número de familias del PANEL que no son pobres” y el I.OE.3.3. “Productores pobres que deben aumentar su producción hasta que alcancen la canasta global de consumo [PANEL]” son similares entre sí, ambos buscan conocer el número de familias que han superado el umbral de pobreza económica, valorizado en 212 nuevos soles per cápita mensual.
- El I.OE.3.3a. “Productores que deben aumentar su producción en 15%”, no es un indicador de OE sino de resultado.
- Se echa en falta un indicador que refleje el resultado obtenido en el trabajo de ordenación de predios.
- El resultado “Mejorada la disponibilidad de agua para riego en zonas pilotos de los distritos de intervención” y sus indicadores están en consonancia con las actividades y objetivos del presente eje, aunque inicialmente hayan sido contemplados en el de Gestión Territorial.
- El I.RE.3.1.1. “Valor Bruto de Producción Agropecuaria [PANEL]” tiene características de un indicador de impacto.
- El I.R.3.3.1. “No. de asociaciones de productores que comercializan” es considerado excesivamente comprensivo, ya que considera tanto la comercialización asociativa como la individual.
- Ausencia de indicadores sobre ejes transversales [Género y Sostenibilidad Ambiental].

5.1.2.1.4. Matriz del eje de Telecomunicaciones

- La utilización de indicadores cualitativos es también una herramienta valiosa para poder medir cambios de actitud y motivación, logro que de acuerdo con lo señalado por los/as alumnos/as de los colegios beneficiados, estaría derivándose de la utilización de las TIC en la educación.
- Ausencia de un indicador relativo a la disminución de la brecha informática derivada de la mayor utilización de los sistemas informáticos para uso educativo.

5.1.2.1.5. Matriz del eje de Género

- Ausencia de un indicador referido a la mejora en los tiempos de respuesta en casos de violencia de género, el cual podría condicionar el cumplimiento

del “N° de denuncias sobre violencia hacia las mujeres, incrementado”.

- El indicador “% de mujeres que no usan ningún método anticonceptivos ha disminuido” es considerado un indicador de resultados debido a que la utilización de los mismos no es un objetivo en sí del programa, sino el efecto que ello pueda tener en la disminución de los índices de embarazo adolescente.
- La matriz no presenta indicadores referidos a la implementación de ordenanzas municipales, y su aplicación en la sociedad.

5.1.2.1.6. Matriz del eje de Gobernabilidad

- Los indicadores propuestos no contemplan la medición de los impactos ligados a la calidad de los servicios brindados por los/as titulares/as de obligaciones como parte del fortalecimiento institucional.
- No se incluyen indicadores de impacto ligado al fortalecimiento de las OSC.
- El indicador de OE “Total proyectos viables” no es un resultado que dependa de las acciones del programa.
- Ausencia de indicadores sobre rendición de cuentas a la población [APPD].
- Ausencia de indicadores sobre ejes transversales [Género y Sostenibilidad Ambiental].

5.1.3. Alineamiento

En términos generales, el programa tiene relación con la mayoría de las entidades públicas competentes en la provincia. Aunque las actividades que se ejecutan son comunicadas a las alcaldías distritales y a la provincial –recordemos que ellos revisan y validan los POA de los operadores– las mismas han manifestado que no existe un estrecho acercamiento a la hora de implementar los ejes. Por otro lado, como se ha referido en el criterio de pertinencia, el programa mantiene una fuerte correlación con la visión de desarrollo de Huancavelica, reflejado en su Plan de Desarrollo Concertado. A nivel distrital, las autoridades manifiestan que las actividades están de acuerdo con sus políticas, aunque no tengan concluidos sus PDC. Durante el trabajo de campo, autoridades locales acompañaron parte del recorrido realizado por el equipo evaluador, manifestando claramente la idoneidad de las acciones y el compromiso de la APPD en general – y de las alcaldías en particular –

de continuar trabajando de manera coordinada para mejorar la calidad de vida de la población.

Sobre la revisión del PRODOC, en el diseño de la intervención no se contemplaron adecuadamente las implicaciones de incorporar la intervención a los mecanismos de funcionamiento propios de los municipios, sobre todo en lo referente a la elaboración de los Proyectos de Inversión Pública [PIP] para poder contar con fondos de contrapartida para la ejecución de actividades.

Finalmente, aunque el componente de Gobernabilidad contempla el fortalecimiento de las estructuras públicas, la mayoría de acciones planteadas y tendientes a lograr este resultado no fueron ejecutadas, debido a variables que serán mencionadas en el criterio de eficacia y eficiencia.

5.2. Procesos

5.2.1. Apropiación

Para analizar este criterio hay que tomar en cuenta los antecedentes descritos durante la evaluación del instrumento. En esta intervención se consideró conveniente basarse en el *expertise* de los distintos socios – además de las necesidades manifestadas por las autoridades y población entrevistada – para definir los ejes en los que se trabajaría. La dinámica propia de los ejes hace que exista mayor o menor participación de los/as titulares de obligaciones y de derechos.

Por el lado de las comunidades beneficiarias, en general han tenido poca participación en el diseño de la intervención. Por ejemplo, para el caso del eje Productivo, las asociaciones manifestaron que es la propia ONG REDES quien les planteó un esquema de trabajo y las actividades ya definidas. Sin embargo, se desarrollaron procedimientos para la participación de los/as beneficiarios/as, llevándolos a realizar las modificaciones necesarias para adaptarse a las particularidades y necesidades de las asociaciones con las que se trabaja.

Por otro lado tenemos el involucramiento de las autoridades, y encontramos tres situaciones: a] ejes con un nivel cercano de coordinación con las autoridades distritales, como el Productivo; b] ejes con

una cercanía basada principalmente en la necesidad de elaborar PIP y obtener fondos de contrapartida, como el de Gestión Territorial; y, c] ejes con escasos niveles de coordinación, como el de Género, Telecomunicaciones y Educación.

Esta evaluación no tiene conocimiento de espacios formales donde la población beneficiaria pueda manifestar sus opiniones sobre la ejecución de los distintos ejes. Los espacios para que las autoridades brinden su opinión sobre el programa son las reuniones de la Unidad de Gestión a través de la representación de la Mancomunidad.

Asimismo, luego de analizar los indicadores propuestos en las matrices de los distintos ejes, y corroborado por los equipos de los operadores, consideramos que el programa no analizó las particulares necesidades de las mujeres de manera explícita. En algunas ocasiones, beneficiarias han manifestado que el programa no responde a sus necesidades particulares ni a la realidad socio cultural, refiriéndose a los aún ineficientes procesos judiciales en caso de violencia doméstica, o la poca adaptabilidad del material de capacitación al contexto local, respectivamente, que han hecho que, aunque existe participación activa por parte de las mujeres, las mismas aún no hayan hecho suyas las actividades, con lo cual existe una limitada proactividad, como se planteará en relación a su participación política y social.

Es importante señalar que la metodología trabajada por el eje Productivo referente a que los/as titulares de derechos deben realizar un aporte de contrapartida del 50% [en efectivo y/o valorizado] hace que exista un mayor involucramiento en y apropiación de las actividades, valorando los beneficios obtenidos, y mejorando la sostenibilidad potencial. Esta afirmación está basada en el hecho de que la población beneficiaria, conforme a lo señalado, se involucra mucho más con las actividades siempre que consideren que están realizando una inversión, en tiempo, esfuerzo y recursos económicos.

Finalmente, tenemos en el eje de Gestión Territorial, componente de forestación, el caso contrario. Debido a que el gobierno regional introdujo recursos para mano de obra en sus PIP de reforestación, la población está acostumbrada a ser remunerada por realizar el trabajo, situación que ha mermado el accionar del eje y dificultado la apropiación de los/as beneficiarios/as, como veremos en el análisis de eficiencia.

5.2.2. Eficiencia

En términos generales, en la mayoría de los ejes —como fue descrito en el análisis del instrumento—, existe un sobredimensionamiento de las metas. En algunos casos éstas exceden las capacidades de los recursos humanos en relación con la cantidad de actividades a desarrollar —Gobernabilidad y Género— o con el amplio número de comunidades o instituciones beneficiarias - Productivo y de Educación. También en el eje Productivo, el tipo de actividades planteadas hacen difícil su sostenibilidad, pues se ven limitadas por el tiempo de duración de la intervención, como es el caso del trabajo de asociacionismo. Finalmente, en el eje de Gestión Territorial la meta planteada en reforestación excede el número posible de hectáreas a reforestar en la Mancomunidad.

5.2.2.1 Recursos Económicos

5.2.2.1.1. Financiación del programa

El programa es co-financiado por todos los socios participantes. La AECID¹⁰ aporta USD 6.484.000; la Fundación Microfinanzas BBVA, USD 747.331¹¹; Grupo Telefónica, USD 1.301.616; Fe y Alegría, USD 107.026; Solidaridad Internacional, USD 112.147; AeA, USD 375.303; y, ECODES, USD 45.000, lo que significa un total de USD 9.289.258. A esto se le suma un 20% de contrapartida comprometida por la Mancomunidad. En cuanto a la estructura de financiamiento por eje, se presenta a continuación el marco referencial presupuestario del PRODOC, en el que no figuran los aportes de las contrapartes locales:

¹⁰ Los "compromisos" de la AECID siempre son previsiones, por cuanto depende la disponibilidad presupuestaria. Se deberá tomar en cuenta esta referencia cada vez que se haga referencia a los compromisos de la AECID.

¹¹ Como se ha mencionado con anterioridad, esta cifra es un cálculo máximo de los potenciales créditos de la Microfinanciera.

Tabla 6. Estructura de Financiamiento por eje, en USD

Eje de Intervención	Presupuesto Total	AECID	Fundación Microfinanzas BBVA [crédito]	Grupo Telefónica	Santillana	Fe y Alegría	Solidaridad Internacional	AeA	ECODES
Gestión Territorial	4.045.000	4.000.000							45.000
Educación	1.491.477	200.000		1.067.616	116.835	107.026			
Productivo	2.022.634	900.000	747.331					375.303	
Telecomunicaciones	234.000			234.000					
Igualdad de Género	512.147	400.000					112.147		
Gobernabilidad	280.000	280.000							
Unidad de Gestión	704.000	704.000							

Fuente: PRODOC, 2011

Se puede observar que el mayor financiamiento se destina al eje de Gestión Territorial, sobre todo en la implementación de un sistema de agua potable, el cual ha sido señalado por las autoridades locales, y recogida en el PRODOC, como la necesidad más sentida de la población. En relación al eje Productivo, es importante tener en cuenta la valorización de los créditos, lo que implica que, en términos de disposición de recursos, este eje cuenta – realmente – con USD 1.275.303; por ello es el eje Educación el segundo con mayor financiación, debido principalmente a los recursos puestos a disposición por la Fundación Telefónica.

El análisis se basará en la subvención de la AECID. No se tiene conocimiento de la subvención de Fundación Telefónica a Fe y Alegría, por cuanto el FONCHIP al momento de la consulta del equipo de Ideas del Sur no había terminado de consolidar la información financiera agregada del programa ni los últimos informes de seguimiento. Sin embargo, los fondos de la subvención de Fundación Telefónica a Fe y Alegría para el Eje Educación aparecen establecidos cada año en el POA correspondiente [la evaluación ha verificado la información en el informe de seguimiento del POA II], que a su vez sigue el compromiso financiero contraído al inicio del programa, el mismo que se encuentra en el PRODOC. La Unidad de Gestión tampoco contaba con la información consolidada del programa. Esta evaluación no contempló la solicitud de información financiera a Fundación Telefónica ni a los socios locales.

Debido a las normas del FONCHIP [entidad que administra parte de los fondos del programa], que hacen necesaria la justificación de la subvención transferida para poder realizar el siguiente desembolso- han existido retrasos en las transferencias a los socios y de estos a los operadores, por la no presentación de justificaciones previas. Ello ha dificultado la ejecución de las actividades programadas en los plazos establecidos. Por otro lado, algunos operadores manifiestan que han existido demoras en los desembolsos por parte del FONCHIP derivadas de sus propios procesos. Por ejemplo, la primera transferencia al eje Productivo, correspondiente al año 2012, fue realizada en junio; y, del 2013, en abril. Esta evaluación no conoce, específicamente, las causas de las demoras. Finalmente, existen también retrasos que se deben a la lógica planteada en la etapa de diseño, en la cual cada uno de los socios y operadores se basaba en su experiencia previa. Es decir, las ONGD ejecutan sus actividades articuladamente con los espacios públicos pero sin incorporarse a la estructura operativa del Estado. El caso de Fe y Alegría es distinto por cuanto su experiencia se basa en un trabajo conjunto con el sector Educación. En este sentido, el hecho de no contar con perfiles de proyectos – y ejecutar bajo la lógica de actividades – ha dificultado el acceso a fondos de inversión pública, comprometidos como contrapartida. Es decir, el Sistema Nacional de Inversión Pública [SNIP]¹² establece que, para que las entidades públicas puedan disponer de fondos para inversión, una Unidad Formuladora [UF] debe elaborar un PIP y ser finalmente aprobado por una de las Oficinas de Programación e Inversiones [OPI].

12 http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=306&Itemid=100883

A continuación se hará un análisis de la eficiencia en cada uno de los ejes del programa basándonos en la relación de los beneficios obtenidos y el costo incurrido:

5.2.2.2. Eficiencia por ejes

5.2.2.2.1. Eje de Gestión Territorial

En primera instancia nos referiremos a los fondos previstos por la AECID para la ejecución del componente de Agua Potable y Alcantarillado. En este sentido, los citados fondos – que serían canalizados a través de la cooperación bilateral por el Fondo de Cooperación para Agua y Saneamiento [FCAS] – no obtuvieron finalmente la aprobación para ser transferidos. Con el fin de solucionar este inconveniente, la cooperación española está realizando gestiones con el Banco Interamericano de Desarrollo [BID] para que se pueda hacer el desembolso a través de los recursos multilaterales del Fondo Español de Cooperación para Agua y Saneamiento en América Latina y el Caribe. De acuerdo con lo señalado, no existen riesgos de que no se pueda disponer de esos recursos; sin embargo, los tiempos de ejecución se verán retrasados de manera considerable. En un escenario optimista, estos fondos – y los expedientes técnicos – estarán disponibles a mediados del 2014, pasando inmediatamente a la elaboración de los estudios de pre factibilidad y factibilidad, que no estarían disponibles en un tiempo menor a 6 meses. Ello provocaría que la licitación y ejecución de obras recién se iniciara en 2015, quedando tiempo insuficiente para su culminación antes de que se cumplan los 4 años de ejecución del programa.

En relación al componente de forestación, como ha sido mencionado, a la fecha el programa ha aprovechado un expediente técnico del gobierno regional para poder realizar parte de sus actividades. Sin embargo, de acuerdo con lo manifestado, el nuevo estudio realizado para continuar con las tareas no ha sido aún aprobado por la OPI provincial, con lo cual las probabilidades de que se disponga de recursos para el 2014 disminuyen, previéndose su ejecución para el 2015. Por lo observado, debido a la falta de capacitación a las comunidades beneficiarias se han producido inconvenientes en la merma debido principalmente a quemas y pastoreo.

En cuanto a los sistemas de agua potable, el equipo de evaluación visitó la comunidad de Yuraq Cancha en el distrito de Pomacocha. En la citada visita se pudo comprobar que el sistema no estaba funcionando debido a la ubicación de la obra, aún cuando desde la comunidad se indicó que este riesgo había sido manifestado al ingeniero residente durante la ejecución de la obra. En las visitas a los viveros existían también ciertas dificultades. El vivero de Cajas sufrió inundaciones por su ubicación, con la consecuente merma en los plántones; el vivero de Pomacocha tuvo un inconveniente con la bomba para trasladar el agua para el riego.

5.2.2.2.2. Eje de Educación

En cuanto al presente eje, es importante diferenciar lo que corresponde al PEL que comprende los RE.2.1 – RE.2.3, ejecutados por la Mancomunidad; y el subcomponente referido al Programa de Educación Rural ejecutado por Fe y Alegría.

En cuanto al PEL, este componente ha tenido algunos retrasos respecto a su planificación e implementación, lo que ha llevado a que aún se encuentre en la fase de elaboración del documento de proyecto.

En relación a las guías metodológicas donadas por Santillana, existen también retrasos en la capacitación al profesorado debido a dificultades financieras para asumir el pago de los/as consultores/as. Asimismo, los retrasos en la dotación de recursos por parte de la municipalidad provincial para la implementación de la biblioteca han provocado que los libros donados por Santillana se encuentren almacenados en la sede de la Mancomunidad sin ser utilizados.

Por otro lado, en cuanto al Programa de Educación Rural, algunos factores han generado retrasos en su ejecución, los cuales serán citados con detalle en los párrafos siguientes. Al inicio, hubo algunos inconvenientes con la alcaldía provincial debido a que la propuesta presentada por Fe y Alegría no incluía los centros educativos de la capital provincial. Finalmente, se optó por incorporar al colegio Nuestra Señora de la Candelaria. Posterior a esta primera dificultad, un sector del Sindicato Unitario de Trabajadores en la Educación del Perú [SUTEP] inició una campaña de desprestigio con los argumentos de que con la entrada de la ONG la educación sería privatizada, lo que originó una inicial resistencia de cierto sector

del profesorado y de los padres y madres de familia. Esta problemática significó que unos pocos centros educativos decidieran finalmente no incluirse en la red¹³. Finalmente, y cuando ya la situación había mejorado, en julio de 2012 se inicia una huelga de maestros que culminó a mediados de octubre. Toda esta situación conllevó que se haya iniciado la ejecución del eje prácticamente con el inicio del ciclo escolar 2013.

Dada esta situación - y con el fin de no continuar dilatando el inicio de las acciones - la coordinación de Fe y Alegría en Acombamba decidió reforzar sus relaciones y apoyarse en la Dirección Regional de Educación de Huancavelica [DREH]. Se hizo como forma de viabilizar la estrategia, aún a costa de no contar con el apoyo explícito de las autoridades educativas provinciales, como la UGEL, parte del profesorado [mayoritariamente pertenecientes al SUTEP] e incluso de algunos padres y madres de familia que habían sido convencidos por este profesorado que se oponía. La estrategia era iniciar operaciones y, a medida que se fueran ejecutando actividades y obteniendo resultados, ir atrayendo y logrando el apoyo de los sectores inicialmente más reticentes. Aunque la situación ha logrado revertirse y el apoyo es casi total por parte del profesorado [dentro de la UGEL parecería existiese un acuerdo de no intromisión, aunque tampoco de apoyo explícito], aún existen algunos sectores del profesorado que dificultan el accionar del eje, sobre todo en el único colegio de ámbito urbano.

Esta situación habría traído algunos inconvenientes derivados, como la falta de conocimiento por parte de las autoridades locales [alcaldías distritales] y de cierta parte de los/as profesores/as sobre la finalidad, los objetivos del trabajo iniciado y la metodología a implementar; lo que ha generado algunas desconfianzas e inconformidades que retrasan la obtención de los beneficios esperados. Para ilustrar mejor lo citado, mencionaremos tres ejemplos concretos:

- En relación a las autoridades, las tres alcaldías distritales con las que esta evaluación pudo entrevistarse manifestaron un total desconocimiento

de las actividades realizadas en el sector. Así, el alcalde de Pomacocha, como demostración, mostró una comunicación recibida de parte del profesorado indicando que estaban realizando horas extras dedicadas a la nivelación escolar, y solicitaban el pago por estos servicios, manifestando que con esa carta él recién tomaba conocimiento de la realización de círculos de nivelación escolar.

- En cuanto a las direcciones y profesorado, en el colegio de Pomacocha, la dirección y el profesorado manifestaron no haber notado ningún cambio positivo con el programa, incluso manifestaron que se estaba evaluando solicitar el retiro de la escuela de entre las beneficiadas. Por su parte, en el colegio de Acobamba existen serios inconvenientes entre el profesorado y la dirección. En la reunión grupal mantenida se puso en evidencia la existencia de tres “bandos”, aquellos que apoyan decididamente la intervención, los que solicitan se excluya a la escuela, y aquellos que apoyaban inicialmente al programa pero que con el tiempo se fueron desencantando. Pese a que existen resistencias por parte de algunos “bandos” [que finalmente constituyen una minoría del profesorado] existen docentes comprometidos y que de manera silenciosa van generando cambios personales, profesionales e Institucionales.
- Finalmente, en las reuniones sostenidas con los padres y las madres de familia, se destacaron principalmente tres actividades: el trabajo con TIC, la entrega de útiles escolares, y la mejora del desayuno escolar. Se obvió el componente de mejora de la calidad educativa a través del fortalecimiento de las capacidades del profesorado, componente fundamental del eje.

De manera puntual, se hace mención a la maestría que se está realizando para parte del profesorado. En este sentido, el posgrado se inició con 32 profesores/as, cursando en la actualidad tan solo 10 de ellos/as. De acuerdo con lo señalado por los/as profesores/as en el grupo focal realizado, esta baja sensible en la participación se debe al desinterés de unos profesores por continuar su preparación, y en otros casos, debido a que la temática no resultaba de interés general.

13 De acuerdo con lo señalado por Fe y Alegría, a finales del 2011 fueron 2 IIEE [inicial y primaria del centro poblado de Chilcapite – Pomacocha], que se resistieron totalmente ingresar al programa, sin embargo para el 2012 fueron ellos mismos [docentes, MM.PPFF, estudiantes, Autoridades] solicitaron su ingreso en el Programa. Actualmente son atendidos con el acompañamiento. Estas instituciones resistentes al inicio son ahora las más activos y comprometidos con el Programa.

Por otro lado, y como ha sido mencionado en reiteradas oportunidades, el eje no ha logrado articular estrechamente con las otras entidades/programas que están trabajando en la zona. En este sentido, el profesorado manifestó que algunas de las capacitaciones brindadas por Fe y Alegría ya habían sido brindadas por el PELA.

Según la dinámica observada en terreno, y de las conclusiones extraídas de la reunión con la coordinadora de Fe y Alegría en Acobamba, la estrategia seguida por Fe y Alegría esperaba ir sumando apoyos a medida que se iban logrando resultados y estos fueran tangibles. Dada la coyuntura, la practicidad parece haber sido la mejor opción, iniciar el trabajo sensibilizando, empoderando y apropiando podría haber significado un retraso mayor.

5.2.2.2.3. Eje Productivo

En relación al presente eje, el primer riesgo asociado a la eficiencia radica en la posibilidad de que existan errores tipo II [subcobertura]¹⁴ en los/as titulares de derechos. En este sentido, en la comunidad de Rurunmarca, los/as beneficiarios/as manifestaron que la propia comunidad había decidido en asamblea excluir como beneficiarios/as a aquellas personas que no pudieran aportar con trabajo en las faenas comunales exigidas para las actividades, principalmente adultos mayores. Es importante señalar – tal como ha sido indicado por el equipo de REDES – que el componente tiene como fundamento que la selección de los/as beneficiarios/as sea realizada por la propia comunidad en asamblea con el fin de involucrarlas y empoderarlas. Sin embargo, el coordinador del eje Productivo realiza la precisión de que aquellas personas excluidas son aquellas que no tienen residencia permanente en la comunidad, y que regresan de forma temporal para mantener su usufructo, en tiempo de siembra, de cosecha o fiesta. En las visitas del equipo evaluador a las experiencias en las que el equipo REDES viene trabajando se logró conversar con parte de los asociados beneficiados y con personas que no son parte de la asociación. Es

a través de estas visitas que el equipo logra recoger la demanda de personas adultas mayores como la que se presenta en el siguiente testimonio: *“Cómo podemos hacer para ser parte del programa, por ejemplo yo no recibo nada porque no puedo trabajar como ellos, así es”* [señora 68 años Comunidad Rurunmarca, 2013]. Uno de los socios de la misma comunidad aportó a lo expuesto por la señora antes citada y corroboró lo mencionado por ella: *“Disculpe usted, quiero opinar de lo que acaba de mencionar la abuelita, lo que sucede es que la señora ya no trabaja al ritmo que nosotros lo hacemos y como la señora vive sola no hay quien trabaje para ella, esa es la situación de muchos ancianitos que viven aquí en la comunidad, de quienes sus hijos se han ido y viven solos, ellos ya no reciben apoyo justo porque no hay quien les ayude con el trabajo y se igualen al ritmo que vamos los demás”* [Socio de la Asociación de Productores Rurunmarca, 2013].

El eje Productivo está directamente vinculado al uso y manejo del agua, lo que ha generado, en algún caso -como en la comunidad de Llacce- malos entendidos entre sus miembros que a futuro podría generar un conflicto interno si no se toman las previsiones del caso. De acuerdo con lo manifestado en la reunión grupal – donde participaron miembros de la asociación, y también una persona que no formaba parte del grupo de beneficiarios – la utilización de los sistemas de riego por presurización disminuyen rápidamente el volumen del reservorio lo que implica menos cantidad de recursos disponibles para aquellos que son beneficiarios¹⁵. Con el fin de dar mayor claridad sobre la situación, se muestran algunas argumentaciones: *“se han realizado innumerables convocatorias a los pobladores para conformar las asociaciones, hubo cierta resistencia y se trabajó con los pobladores que tuvieron mayor disposición y compromiso”* [REDES, 2013]. Para el inicio del trabajo, las autoridades convocaron a todos los integrantes de la comunidad, esto continuó durante todo el proceso de la planificación, replanteos y tendido de las redes, solicitando el trabajo de las familias en faenas comunales. Las familias que decidieron trabajar

¹⁴ En teoría de la focalización se define como subcobertura [Error de focalización Tipo II] al porcentaje de la población objetivo de un programa [cumplen con los requisitos establecidos para participar del programa] que no es beneficiaria del mismo.

CORNIA, GIOVANNI & STEWART, FRANCES [2005]. “Two Errors of Targeting”.

http://www-3.unipv.it/cds/userfiles/file/Papers/paper_cornia_5.pdf

¹⁵ El equipo técnico del programa señala que el reservorio de Llacce ha sido evaluado con el expediente técnico y permite la utilización de todos los usuarios, y se dispone aún de reserva. Es un reservorio de acumulación nocturna con un volumen de 270 m³, con un aforo de 20 lts. x segundo. El sistema que se instaló con el programa, sólo hace un uso de 4 lts. x segundo.

y dar su tiempo fueron 19. Este trabajo duró por más de tres meses. Acompañados del ALA Huancavelica [Autoridad Local del Agua], en el proceso de conformación de junta de usuarios de riego se entregó la obra a la asociación, que actualmente viene utilizando el sistema. Una vez en funcionamiento el sistema, una persona exigió que le instalaran el agua. Frente a ello, la asociación pidió a la persona que asumiera los costos del tendido a su predio, propuesta a la que dicha persona se negó aduciendo que es obligación de la cooperación española. A nivel interno de la comunidad, salvo este impase, no existe un “conflicto interno”. Del mismo modo se han recogido las siguientes manifestaciones: “[...] *cómo haríamos en el caso de las personas que no somos socios del proyecto y queremos participar, en mi caso por ejemplo yo no he escuchado la convocatoria, nunca me he enterado. Ahora quisiera que me consideren, somos varias personas que hemos pedido a la asociación y no nos quieren integrar, en este caso pedimos al proyecto nos consideren*” [Poblador Llacce, 2013]. Asimismo, uno de los socios manifestó “*en el caso del señor por ejemplo no ha querido asociarse desde el inicio, no habrá escuchado o que será, ahora que ven ya el trabajo hecho recién quieren ser parte, son algo de 15 personas o más que quieren asociarse, pero nosotros como asociación pensamos que deben pagar lo que hemos trabajado... con los mismos que no están en la asociación hemos tenido el problema de que usamos los aspersores, ellos dicen que jala bastante agua y que ya no queda para ellos para que rieguen, hasta hemos llegado a tener problemas porque no nos han dejado regar una vez... Ahora lo que de repente el proyecto podría evaluar es hacer otra asociación en la misma comunidad y que se comience con ellos también [...]*” [Socio Asociación de productores de Llacce, 2013].

Por los testimonios antes expuestos se muestra que el tema del agua en el sector rural es un tema complejo y expuesto a tensiones. Es importante señalar que la ALA y la PSI [Programa Sectorial de Irrigación], quienes han desarrollado con el eje Productivo cursos de normas legales y uso de los sistemas de riego en Llacce, disponen de protocolos de acción en el supuesto de posibles conflictos internos en las comunidades por la disputa del recurso [Matriz de comentarios – REDES, 2013]

Por otro lado, en relación a los reservorios familiares construidos, debido a la ubicación ideal de los mis-

mos [en zonas altas de los terrenos familiares], los/as beneficiarios/as deben realizar una fuerte inversión económica para poder transportar el agua desde estos reservorios hasta sus campos de cultivo.

Finalmente, al considerar que no existe una relación entre el componente microfinanciero y la lógica de un programa de cooperación al desarrollo, no se realizará una valoración sobre la eficiencia del mismo. Esta afirmación se ve sustentada en los siguientes dos factores: [i] no están siendo beneficiarios/as los/as productores/as de los otros componentes del eje Productivo, y tampoco aquellas mujeres apoyadas por el eje de Género; y, [ii] no existen servicios diferenciados a la población de los distritos ámbito de ejecución, en comparación con las actividades que la misma financiera realiza en otras poblaciones del Perú, y tampoco a los servicios ofrecidos por otras microfinancieras establecidas en Acobamba. Asimismo, los gastos operativos son también asumidos por los/as beneficiarios/as porque se incluyen en la tasa de interés ligada al crédito.

5.2.2.2.4. Eje de Telecomunicaciones

En relación a las Aulas Fundación Telefónica, esta evaluación visitó dos centros educativos, encontrando algunas deficiencias en las mismas. Por un lado, en el I.E. “CORAS” de la localidad de Pomacancha, distrito de Caja, los/as profesores/as manifestaron que el aula no contaba con internet desde el mes de junio aproximadamente. Asimismo, la mayoría del profesorado manifestó no haber tenido conocimiento de cuándo se realizaban las capacitaciones, hecho que suscitó que solo asistieran 3 maestros/as – en promedio – a las mismas. Finalmente, se indicó que no existe un buen mantenimiento de las máquinas dado que están infectadas con virus o tienen desperfectos en pleno funcionamiento, lo que dificulta el trabajo en las mismas. Por su parte, en el I.E. Secundaria “JOSE MARIA ARGUEDAS”, de Pomacocha, se indicó que son cuatro las computadoras que no estaban funcionando, lo que había sido reportado dos meses atrás sin tener solución a la fecha.

Es importante mencionar que de acuerdo a lo señalado por el equipo de Fe y Alegría, y las autoridades de las escuelas entrevistadas, el mantenimiento de los equipos y de la red, en el período de implementación del programa es responsabilidad de Fundación Telefónica. Asimismo, que los canales establecidos

son a través de la dirección del colegio, quien debería informar al operador [Fe y Alegría], y éste a su vez a Fundación Telefónica. Sin embargo, esta afirmación no se encuentra en consecuencia con lo señalado a esta evaluación por la propia Fundación Telefónica, quien presentó un modelo de Acta de Entrega y Compromiso con una institución educativa, en donde se detallan, entre otros, los siguientes tres compromisos que deberían asumir las escuelas:

- Informar y sensibilizar permanentemente a alumnos, profesores y padres de familia que los equipos y la implementación para el Aula Informática han sido puestos a disposición para beneficio de los alumnos y que, por tanto, cada uno es responsable de su conservación y cuidado.
- Velar por el cuidado de la Aula Informática y sus equipos, manteniendo en orden, limpieza y buen estado de conservación el equipamiento disponible.
- Informar a la plana docente de la Institución Educativa la presente Acta de Entrega y Compromiso que se firma con la Fundación Telefónica y el uso del Aula Informática recibida.

En cualquier caso, esta situación vislumbra que las responsabilidades de cada uno de los actores no estarían totalmente claras, lo que habría generado que – como ha sido señalado – algunos equipos presenten inconvenientes y que los mismos no hayan sido solucionados. En el caso de la problemática con el acceso a internet, es la Fundación Telefónica quien tendría la responsabilidad de asegurar su correcto funcionamiento.

5.2.2.2.5. Eje de Género

El presente eje es quizá el que menos apoyo tiene por parte de las autoridades y de las comunidades por no creerlo relevante, o creerlo incluso perjudicial para las relaciones en el interior de la comunidad. Esto ha implicado que existan dificultades para la obtención de los recursos de contrapartida necesarios. A este hecho se le suma que el eje no ha desarrollado PIP sino que desarrolla actividades, por lo que estas contrapartidas solo podrían provenir de los gastos corrientes de la municipalidad.

Finalmente, esta evaluación considera que, debido al trabajo en red que desarrolla el eje con los demás actores implicados en la temática, se ha brindado

apoyo a la ejecución de actividades de interés de sus socios. Tal es el caso del soporte dado al Hospital de Acobamba para realizar la sensibilización a la población estudiantil en lo que respecta al *bullying*, que no tendría una relación directa con los resultados u objetivos planteados en el eje.

5.2.2.2.6. Eje de Gobernabilidad

El presente eje es quizá el que menos avances muestra, debido fundamentalmente al hecho de que la persona responsable del mismo lo es también de la Unidad de Gestión.

Respecto al trabajo de los PDC, el alcalde de Marcas manifestó que contaba actualmente con tres o cuatro planes, lo que implica que esta actividad no debería haberse realizado, priorizando – quizá – la actualización de los documentos existentes. En cuanto al PDC de Caja, ha sido elaborado por un consultor, que – a juicio del alcalde – no ha realizado un trabajo consensuado, por lo que no se encontraban del todo satisfechos con su labor.

5.2.2.3 Recursos Humanos

La valoración del equipo técnico de los operadores en términos generales es muy buena. Los socios y la observación en terreno nos permiten afirmar que cuentan con las capacidades técnicas, cualidades personales y experiencia en la temática para que el trabajo se realice no solo eficientemente, sino también de manera eficaz. Asimismo, es importante resaltar que el personal es de la zona, o con un gran conocimiento de la realidad y la cultura locales. En todos los casos, la comunicación se realiza en idioma quechua.

Las actividades, como se ha manifestado, parecen ser excesivas para las capacidades de los ejecutores. Un ejemplo claro es el MMR, donde resulta evidente que las dos personas destacadas en Acobamba resultan insuficientes. De acuerdo con lo señalado, además de desarrollar muchas actividades - que requieren de mucho tiempo de coordinación y ejecución - invierten alrededor del 50% de su tiempo en labores netamente administrativas.

El cambio de coordinador en la AECID-OTC en Perú tuvo ciertas repercusiones en la ejecución; debido, principalmente, a una visión distinta sobre la gestión,

brindando un espaldarazo a la MMQÑ para ejercer el liderazgo de la misma.

Finalmente, existen dos variables que afectan la eficiencia de la intervención. Por un lado, aunque es una variable exógena, la rotación del personal contratado por los municipios para apoyar el trabajo de Gestión Territorial [viveros] está dificultando el trabajo para la formación de los *yachachik*. Asimismo, una falta de apoyo técnico para el coordinador de la Unidad de Gestión y ejecutor del eje Gobernabilidad ha repercutido directamente en la ejecución y dirección de la APPD.

5.2.2.4 Recursos Materiales

El equipo cuenta con todas las condiciones mínimas en cuanto a los recursos materiales [escritorio, computadoras, impresoras, fotocopadoras, material fungible]. En el caso del transporte, el programa cuenta con tres camionetas, las cuales son utilizadas, básicamente, por la Mancomunidad, el eje Educación y el eje Productivo. Quizá la dificultad más grande se da en el trabajo del personal del MMR que tiene que desplazarse grandes distancias, incluso fuera del horario laboral, utilizando transporte público. Es importante mencionar también la dificultad de trabajar durante la época de lluvias, no solo porque los/as titulares de derechos se avocan a la siembra y cosecha, sino por la inaccesibilidad del territorio.

5.2.3. Armonización

Durante el análisis del instrumento, esta evaluación hizo una identificación de los *stakeholders* que realizan labores en la provincia. Basándonos en las reuniones que se realizaron durante el trabajo de campo, la información brindada por los equipos técnicos, y la información suministrada en los informes de seguimiento, podemos señalar que generalmente la articulación con entidades públicas es satisfactoria. Sin embargo, existe una limitada vinculación con los programas sociales, la cual se sostiene principalmente por el trabajo del MMR, que aprovecha estas estructuras para trabajar con los miembros la temática de equidad de derechos. Finalmente, se han identificado dos ONGs en la zona, Sembrando, quien tiene unos componentes de trabajo similares a los del eje Productivo, con la cual se tiene una muy limitada articulación; y

Visión Mundial, entidad que tiene vínculos con el eje de Género.

5.3. Resultados

5.3.1. Eficacia

5.3.1.1. Eficacia por ejes

5.3.1.1.1. Eje de Gestión Territorial

OE1. Mejorar la ocupación y el manejo integral del territorio bajo un enfoque de gestión sostenible de los recursos naturales.

Acompañamiento y asistencia técnica a la formulación del plan de ordenamiento territorial

El ordenamiento territorial es un requisito fundamental para una ocupación apropiada del espacio y para contar con alternativas para la gestión sostenible de los recursos naturales. Por norma, cada nivel de gobierno debería contar con un plan de ordenamiento territorial para cumplir los fines de sostenibilidad. Sin embargo los distritos de Acobamba, Pomacocha, Caja y Marcas no cuentan con un estudio de ZEE que les permita planificar su desarrollo sostenible. Hasta el momento, el Programa ha apoyado la elaboración de un perfil de Proyecto de Ordenamiento Territorial para la MMQÑ. No obstante, este perfil de proyecto aún se encuentra en proceso de evaluación por parte del gobierno regional de Huancavelica. En efecto se ha logrado un cumplimiento de los indicadores planteados para cada POA en los dos años de intervención: el primer año se ha tenido un cumplimiento del 80% y en el segundo año se ha completado el 20% restante [Cumplimiento acumulado al 100%].

Este proceso corresponde a un cumplimiento técnico [perfil de proyecto]. Uno de los soportes para la formulación de este perfil ha sido el documento "Diagnóstico de Ocupación y Manejo del Territorio" a partir del cual se ha contado con mapas de uso actual y potencial del suelo, abarcándose, prácticamente, el 86% [358.7 Km²] del territorio de intervención del programa, como se observa a continuación.

Tabla 7. Indicador - ZEE

	APPD Acobamba Qapaq Ñan	Acobamba	Pomacocha	Caja	Marcas
Área total	414.9	123.0	53.7	82.4	155.9
Área zonificada en el mapeo	358.7	96.8	48.3	65.5	148.1
% del área zonificada	86%	79%	90%	79%	95%

Fuente: APPD, Línea de Base-2012

Lo agreste de los territorios y las distancias, entre otros factores, representan limitaciones para la formulación de estos procesos. Pero en este caso, resulta interesante el desarrollo de una propuesta a nivel micro, que en el caso peruano mayormente, representa un reto, pues a menudo se alcanza a trabajar las zonificaciones macro y meso, las que sin embargo no llegan a proporcionar una información detallada del territorio, lo que sí ha sido posible realizar al nivel de la provincia de Acobamba y que incluye los distritos en mención.

Sin embargo, se requerirá de la aprobación del gobierno regional, a partir del cual esta organización del territorio se articulará a los niveles meso y macro de la ZEE regional. En este aspecto cabe resaltar que el cumplimiento de la meta establecida cuenta además con otras dimensiones adicionales al aspecto técnico, por tanto que el ordenamiento del territorio representa también una gestión de intereses [grupos de interés].

Implementación de una red de monitoreo para el manejo de los recursos hídricos y su control eficiente

En el presente eje se ha planteado el indicador 'apoyo en la elaboración de expedientes técnicos de Proyectos de Inversión Pública Menor [PIPM]. Estos proyectos [Resolución Directoral N°002-2009-EF/68.01, modificada por RD N° 003-2009-EF/68.01 y RD N° 004-2009-EF/68.01] ofrecen una serie de ventajas como los perfiles simplificados, que pueden ser muy útiles y factibles para los gobiernos municipales cuyas propuestas pretendan beneficiar a comunidades, y de esta forma puedan acceder a fuentes de financiamiento.

La formulación de estos perfiles requiere del desarrollo de capacidades técnicas vinculadas al SNIP. Por tanto el apoyo técnico en este rubro podrá generar opciones de conseguir financiamiento para

proyectos específicos. Así se ha trabajado en la formulación de dos perfiles de proyectos: a) Mejoramiento de la Gestión integral de Residuos Sólidos Municipales en los distritos de Acobamba y Pomacocha de la Mancomunidad Municipal de Qapaq Ñan, Acobamba-Huancavelica], b) Instalación, mejoramiento, rehabilitación y ampliación del servicio de agua potable y sistema de alcantarillado en la Mancomunidad Qapaq Ñan, de los distritos de Acobamba, Pomacocha, Caja y Marcas, provincia de Acobamba, región Huancavelica.

Actualmente ambos estudios cuentan con financiamiento asegurado a través del Fondo Concursable del Fondo de Promoción a la Inversión Pública Regional y Local [FONIPREL] del Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. Sin embargo, la ejecución de dichos proyectos depende de la aprobación de las instancias correspondientes. Se ha previsto que el expediente técnico financiado por AECID sea presentado al PROCOES del PNSR [Ministerio de Vivienda, Construcción y saneamiento, MVCS] financiado por el Fondo Español de Cooperación para Agua y Saneamiento en América Latina y Caribe [FECASAL]. Para tal efecto el Gobierno regional de Huancavelica se ha comprometido a efectuar el desembolso de la contrapartida que se exige.

Ante el cumplimiento de los indicadores, se asume que se ha logrado un 66.67% de avance acumulado [en el primer año no se elaboró ningún expediente técnico], expresado en la formulación de estas propuestas.

Asimismo, se planificó constituir y fortalecer una Red de Monitoreo de los recursos hídricos [indicador]. En concreto el primer año se ha logrado constituir la Red por parte de la Empresa Municipal de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado de Acobamba [EMAPA], la Mancomunidad Qapaq Ñan, la Red de Salud de Acobamba, la Sub Gerencia de Servicios de la Municipalidad de Acobamba, la Universidad de

Huancavelica y la Facultad de Agronomía con sede en Acobamba [según actas de constitución de la Red] - aunque se avanzó poco en el fortalecimiento de dicha Red [no se desarrollaron monitoreos por falta de equipos laboratorio].

En el segundo año se consiguió consolidar la Red a partir del desarrollo de acciones de monitoreo a las fuentes de agua de consumo humano en el distrito de Acobamba [reportes de seguimiento, análisis de siete muestras de agua de las fuentes que abastecen los reservorios de las comunidades de Acobamba]. Sin embargo, quedan pendientes de realización dos jornadas en los distritos de Pomacocha y Caja a falta de reactivos.

Por otro lado, dada la importancia de la calidad del agua para consumo humano, se han visitado comunidades para ver las opciones de 'potabilizar' el agua [cabe resaltar que para estos procesos se dejó de usar potasio y normalmente se utiliza cloro, de esta manera el proceso corresponde al agua clorada], para lo cual la Red de Salud se encarga de entregar el cloro granulado y EMAPA se encarga de la capacitación de cómo clorar el agua. En este mismo sentido, la Mancomunidad Qapaq Ñan brinda la asistencia logística a EMAPA para la realización de dos capacitaciones a las Juntas Administradoras de Agua y Saneamiento [JAAS]. Aunque aún de manera incipiente, el programa se está apoyando en estas JAAS, con el fin de capacitarlas y asegurar controles permanentes que puedan garantizar la calidad del agua para consumo [este soporte local es fundamental para lograr la sostenibilidad].

Elaboración de un plan piloto de reforestación y regeneración en las partes altas de uno de los distritos de la zona sur

La reforestación y regeneración de espacios degradados son prioritarias para la protección de las fuentes de agua y para mitigar riesgos ambientales que pueden perjudicar los medios de producción de las familias campesinas y sus espacios de vida. Estos procesos no son sencillos y a menudo exigen que se destinen altos recursos económicos y humanos, que pueden exigir esfuerzos que no necesariamente se ven compensados por las altas expectativas de los/las productores/as. Asimismo, observamos que la utilización de especies autóctonas para procesos de reforestación y regeneración tienen una alta

connotación asociada a los servicios ambientales adicionales que pueden generarse [puede notarse además una connotación simbólica entre los usuarios/as respecto a estas especies], aunque sin duda los incentivos económicos de esta actividad pueden ser determinantes para la utilización de una especie determinada, predominantemente exótica [lo que ha sido común en los andes peruanos].

Priorizadas las partes altas de la provincia, se ha considerado extender nuevas áreas forestadas con pino [exótico, rentable y asociada a la 'producción' de agua] y otras especies nativas. Así, se ha planteado como meta reforestar el primer año 382 Ha [2012] y 188 Ha para el segundo año. Mediante la ejecución del programa se ha logrado instalar 188 Ha en el primer año y 240 Ha en el segundo, siendo reforestadas un total de 428 Ha de manera acumulada [planes de instalación y reportes de producción de plantones], mostrando un déficit en el cumplimiento de lo programado [se programaron 962 Ha].

Se ha desarrollado un trabajo de coordinación con las comunidades para sensibilizar sobre la importancia de la reforestación, principalmente de las partes altas. De igual forma, a partir de un trabajo articulado con la municipalidad de Pomacocha, se 'consultó' a las comunidades sobre sus prioridades de reforestación y las especies con las que consideraban debía realizarse este proceso. Los/as propios/as usuarios/as han señalado la preferencia de efectuar la reforestación con pino por las ventajas que ofrece [Pomacocha y Cajas han instalado viveros forestales].

Varios serían los factores que no habrían permitido el cumplimiento de las metas establecidas. Primero, parece haberse dado un sobredimensionamiento de las metas, porque en la zona no existirían las hectáreas que se han considerado en el estudio inicial, por ello para el logro de los resultados expuestos no se han considerado sólo las hectáreas dentro del ámbito del programa, sino otras zonas fuera de este ámbito. Por ello, algunos representantes del equipo técnico llegan a afirmar que un alto porcentaje de la producción de plantones del 2013 serían instalados en el 2015 y de esta forma se espera alcanzar la forestación en un 80% de la meta acumulada, considerando otras zonas fuera del ámbito de intervención [reiterándose la importancia al determinar la situación inicial]. El PIP para iniciar la reforestación

estaría siendo evaluado por la OPI de Acobamba; sin embargo, a la fecha del trabajo de campo, no habría sido aprobado aún y los presupuestos estarían cerrados para el 2014 [esta información será ampliada en el criterio de eficiencia]. Segundo, se manifiesta también que faltan recursos [como contrapartida], que deben ser asumidos por las municipalidades. Esto no ha sido cumplido por todas las instituciones. Y tercero, existe una preocupación por la respuesta de los/las usuarios/as que, pese a la sensibilización y convenios establecidos con las propias comunidades para el cuidado de las zonas reforestadas, estas prácticas no se realizan, lo que ha sido constatado por el equipo evaluador [los cercos de protección de estas zonas reforestadas habían sido dañadas por la propia población, con el fin de pastar a sus animales].

Capacitación y formación de yachachiq, especialmente mujeres, y profesores en las tareas de recuperación ambiental

Para la presente acción se identifican hasta tres indicadores específicos. Entonces se espera desarrollar tres eventos de capacitación interdistrital a líderes y lideresas debidamente identificados en gestión integral del medio ambiente. De nueve eventos programados para los dos años de intervención se lograron realizar dos con 36 líderes identificados [informes, lista de líderes y lideresas identificados/as]. Sin embargo, la alta rotación de los líderes/lideresas capacitadas pone limitaciones a la sostenibilidad de la intervención [manejo forestal], así como la rotación de los encargados de realizar las capacitaciones que son contratados por las municipalidades. Por ejemplo en el caso de Pomacocha se manifiesta que la contratación de personal resulta costosa y no se cuenta con recursos para realizar contrataciones permanentes [Regidor, Pomacocha-2013].

Los limitados resultados en estas acciones se muestran también en que las actividades planificadas no se cumplen. Un concurso de gestión integral de residuos sólidos y medio ambiente a nivel de las instituciones educativas de la Mancomunidad no se realizó, se asume por la huelga del magisterio en el primer año [2012]. Por ello adicionalmente se concentraron los esfuerzos en el desarrollo de una jornada de limpieza en la capital del distrito de Marcas. Asimismo en el segundo año la organización

del primer concurso de gestión integral de residuos sólidos se encuentra en proceso [el cumplimiento de esta actividad se ha propuesto para el último trimestre del año].

Esta situación de no cumplimiento o cumplimiento parcial de metas se repite con el indicador que propone realizar 3 eventos de capacitación a docentes, líderes y lideresas en gestión integral de residuos. En los dos años de intervención se consigna la realización de un evento centralizado en un distrito de la Mancomunidad. A pesar de que se ha constatado, ya desde años anteriores, el incremento de los residuos sólidos en las zonas urbanas y rurales de la provincia de Acobamba, y la importancia de trabajar estas estrategias a diferentes niveles [escuela y padres de familia], no ha habido planificación suficiente. Estos efectos adversos pueden deberse a prácticas culturales de la población [se queman o se entierran los residuos sólidos].

En efecto, las prácticas culturales son determinantes para el desarrollo de diversas actividades productivas. A pesar de existir la necesidad de desarrollar acciones de forestación y reforestación, las prácticas de las comunidades pueden aportar a los procesos ambientales, pero también pueden ser contraproducentes a éstos, lo que genera diversos efectos en la economía, en la organización y en el ambiente que ocupan estas familias.

Respecto al cumplimiento de las metas establecidas, la Mancomunidad se ha propuesto para el año 2013 instalar 240.000 plantones de pino y tara, propuestos por los propios pobladores/ras. Sobre esta meta se ha cubierto un 62%, mostrando un cumplimiento parcial. Se ha manifestado que en Pomacocha se encuentran en producción 109.000 plantones [pino y tara]. Para ello, cada distrito ha elaborado su plan de producción de vivero [Pomacocha, Pomacancha y Chilcapite].

Es necesario mencionar que el indicador propuesto, de manera específica, corresponde a la producción de 240.000 plantones forestales. Inicialmente se habían considerado especies como el aliso, colle, pino y quinal en el vivero municipal de Marcas y en los dos viveros grupales; sin embargo, como ya hemos mencionado, se priorizó el pino [genera efluentes de agua] y la tara [especie autóctona y genera beneficios en relación al agua].

De otro lado, se promovió la adecuación e instalación de viveros institucionales y grupales, dado que la Mancomunidad no contaba con vivero forestal [440.000 plantas nativas]. El primer año se ha instalado un vivero institucional, un vivero comunal y dos viveros grupales; también se adquirieron 232.000 plántones de pino, 5.800 plántones de tara, 5.500 plántones de quinual, y 10.200 plántones de cetico. De igual forma, en el segundo año [2013] se instalaron dos viveros institucionales, dos viveros municipales y dos viveros populares, superándose la meta prácticamente en un 150%; asimismo, se encuentran en proceso de producción 335.000 plántones entre pino y tara [78% de la meta]. Sin embargo, también se ha constatado en los informes correspondientes que 85.000 plántones de pino se malograron en el vivero de Caja a consecuencia de la excesiva humedad existente, y 45.000 plántones de pino se han eliminado por el deficiente desarrollo mostrado.

Finalmente, aunque en la situación inicial se haya identificado un incremento en los presupuestos municipales [gobiernos locales] existen limitaciones en el desarrollo de los procesos de los mismos, que ponen a menudo condiciones técnico-administrativas, generando demoras, o no permiten conseguir los desembolsos económicos de manera oportuna.

5.3.1.1.2. Eje de Educación

OE2. Asegurar el derecho al acceso de los niños, niñas y adolescentes de la provincia de Acobamba a una educación de calidad, contextualizada e inclusiva

El presente eje se fundamenta en la necesidad de ir más allá del mejoramiento de la gestión educativa. Se intenta mejorar los procesos educativos mediante la incorporación de metodologías rurales que tienen como objetivo: contribuir a la formación de ciudadanos/as capaces de mejorar su calidad de vida, vincular la educación con la realidad, preparar estudiantes para la vida y el trabajo, y fomentar la calidad y equidad educativa.

Elaboración de una línea de base de la situación educativa de la provincia

Entre los meses de julio a octubre del 2011 se ha elaborado una Línea de Base Educativa de la provin-

cia de Acobamba. La metodología para la obtención de datos ha sido la visita a domicilio, casa por casa. A partir de esta línea de base se definió que el trabajo a desarrollarse en este eje educativo era con 2.563 alumnos, distribuidos en doce instituciones de educación inicial, veintidós instituciones educativas primarias y ocho instituciones secundarias, dentro de las cuales se incluyó una institución educativa de Acobamba a pedido de la alcaldía provincial. El total de instituciones educativas a trabajar en este eje es cuarenta y dos.

Algunos de los indicadores que se trabajaron en la línea de base fueron por ejemplo la determinación del porcentaje de niños/as mayores de ocho años que estudia en casa o que estudia menos de una hora diaria durante el año, el porcentaje de niños o niñas con problemas de salud, el porcentaje de niños/niñas con sobre edad respecto al grado que asisten; y por otro lado, se consideró también el porcentaje de docentes que planifican adecuadamente la formación educativa, el porcentaje de padres sensibilizados sobre mejora educativa de los estudiantes y el incremento anual de las alianzas interinstitucionales, entre otros.

Esta línea de base, trabajada por Fe y Alegría contempla valiosa información sobre la situación de la educación rural en los distritos de Pomacocha, Caja y Marcas. No se tiene [o no es de conocimiento de esta evaluación] constancia de que exista un estudio de línea de base de estas características en el distrito de Acobamba que pueda fortalecer el trabajo con el PEL. En este sentido, Fe y Alegría señala que es de su competencia el logro de los indicadores del RE.4.; sin embargo, esta línea de base, elaborada por ellos, es contemplada como un indicador del RE.1., ligada principalmente al componente del PEL.

Diseño del PEL 2012-2014 [gestión institucional y gestión pedagógica] con participación de los actores locales

La definición clara de la gestión institucional y pedagógica en PEL es fundamental para tener claros los objetivos a los cuales se dirige la educación en la zona. Así la existencia de un PEL que aún no estaba validado fue el impulso para el trabajo del eje educativo y se planteó realizar su actualización como meta.

Al inicio de la intervención se identificó que el diseño del PEL estaba desarrollado en un 30%. Posteriormente, el cumplimiento del indicador en el POA II consigna haber alcanzado al menos un 70% [acumulado I y II del avance de la actualización del PEL, se constata mediante registro de talleres participativos y registros gráficos del trabajo realizado, entre otros]

Tabla 8. Indicador PEL

Estado de situación [línea de base]	Cumplimiento del indicador poa I	Cumplimiento del indicador poa II [acumulado I+II]
30% de avance	10%	70%

Se asume que este cumplimiento parcial de la meta propuesta se debió a factores externos. Durante las entrevistas con los operadores se manifestaron los obstáculos que representó el paro de docentes de los centros educativos [coyuntural], paralizando las labores escolares pero también las gestiones administrativas y coordinaciones para alcanzar la meta planteada. Asimismo un tema más estructural corresponde al poco apoyo que recibe esta iniciativa por parte de la 'decisión política' de la UGEL [a pesar de lo establecido en la Ley General de Educación, Ley N° 28044, Art. 56°, Inc. b], que se traduce en la poca atención a esta propuesta, expresado en deficiencias de la gestión pública de la Educación.

Aproximadamente desde año 2011 se implementa una nueva modalidad de planificación enfocado en el PPR. En los próximos años toda actividad estatal debe estar articulada al mecanismo del PPR.

Implementación de recursos [ej.: centro de recursos, biblioteca,...] para las escuelas del ámbito de acción

Se debe tener presente que las acciones desarrolladas tienen repercusiones directas e indirectas o concomitantes; en consecuencia también este desarrollo de acciones está vinculado a condiciones adicionales. Al no preverse estos aspectos, el cumplimiento de los objetivos y las metas tendrá limitaciones.

La presente actividad denota contar con centros de recursos o bibliotecas implementadas en las escuelas del ámbito de intervención. Para tal efecto se han

donado libros a las escuelas del ámbito de intervención por parte de uno de los socios [Santillana]. Sin embargo, en las instituciones educativas no cuentan con estas bibliotecas, pues los libros donados se encuentran almacenados y no están al servicio de los estudiantes ni de todos los docentes. Resulta palpable que en los mismos centros educativos no generan las condiciones apropiadas para contar con estos centros de recursos o bibliotecas, no haciéndose efectiva la contraparte.

Al respecto, el equipo evaluador ha identificado entre los testimonios la siguiente afirmación: "Nos han donado estos libros de Santillana, pero no se hacen uso, sólo algunos docentes los revisan de vez en cuando, aún no hemos pensado en trabajar con estos en una biblioteca, porque Fe y alegría trabaja con sus propios textos" [2013].

En la entrevista realizada por el equipo evaluador se percibe además la débil [o nula] coordinación entre los dos socios vinculados a este eje. Mientras que por un lado se entregan libros a los centros educativos, por otro lado se utilizan textos propios, no habiendo correspondencia entre la información que se desea difundir y haciendo poco efectiva la utilización de estos textos.

Por otro lado, sobre el aspecto específico del centro de recursos en las escuelas del ámbito de acción, podemos hacer mención al Sistema Agroecológico Escolar [SAE] por Fe y Alegría. Se ha visto la necesidad de apoyar los desayunos escolares, considerando que los/as alumnos/as desarrollan esfuerzos arribando desde zonas alejadas a las instituciones educativas. Así el SAE viene trabajando con 20 escuelas distribuidas en los tres distritos [Caja, Marcas y Pomacocha]. En el nivel inicial se viene realizando una prueba en una escuela, en la que se viene preparando el terreno y trasladando el abono. En el nivel primario se trabaja con trece instituciones. En el nivel secundario con seis. En las escuelas primarias y los centros secundarios se trabaja mediante la implementación de fitotoldos, a través de los cuales se promueve el compromiso de la institución educativa y los alumnos con la implementación y sostenibilidad de estas iniciativas, promoviendo que los/as alumnos/as cuiden la plantas alimenticias que posteriormente serán usadas en sus desayunos escolares. Sin embargo, la escasez del agua ha puesto limitaciones para implementar

los fitotoldos en las cuarenta y dos instituciones educativas.

Asesoría, acompañamiento y formación de docentes de las IIEE por niveles educativos y áreas

Aunque el equipo evaluador no pudo visitar la actividad de asesoría, acompañamiento y formación a docentes, sí pudo conversar con docentes de algunas Instituciones educativas de zonas como Pomacancha, Pomacocha y Acobamba. En este sentido, los/as informantes manifestaron que el apoyo del programa a través de la asesoría y formación a docentes ha tenido varios inconvenientes y se han generado contradicciones en el interior de las instituciones educativas, afirmando que “las capacitaciones no son adecuadas, hasta el momento han sido capacitaciones con metodologías tradicionales y que han tocado de manera muy general, falta profundizar más y que el proyecto incorpore en su trabajo el contratar a más profesionales que realmente estén preparados, porque lo que nos han capacitado han sido sólo tres veces hasta el momento, ¿con estas tres capacitaciones qué cosa se puede trabajar?” [Docentes – Choclococha, 2013]. Por un lado, perciben la falta de calidad de los programas de capacitación para docentes, y por otro, exigen la contratación de personal capacitado e idóneo. Asimismo, se hace énfasis en el número de capacitaciones que deberían realizarse para alcanzar mejores resultados, mostrando de manera explícita que ni el número de capacitaciones ni los/as capacitadores/as facilitarán cambios y mejoras en la Educación. Sin embargo, parece existir también una falta de compromiso por parte de los docentes, debido a que no asisten a las capacitaciones; tampoco tendrían interés en estos procesos, como se indica: “Sí nos han dado las capacitaciones, solo que algunos de mis compañeros docentes no se comprometen y no asisten, no se esfuerzan, es falta de interés de ellos, porque mis alumnos con las capacitaciones en esta última prueba han sacado las mejores notas, eso ya depende de cuánto te comprometas tú como docente” [Profesora - Pomacancha, 2013].

La falta de compromiso podría deberse a diversos factores, incluso de orden estructural de la educación

peruana. No obstante, y basado en la experiencia del equipo evaluador, las opciones y posibilidades que ofrecen los procesos de capacitación [formación, desarrollo de capacidades, currículum, metodologías, otros] pueden representar, desde ya, incentivos o motivación para la formación docente.

Ante estas contradicciones y malos entendidos en torno a este eje, se asegura haberse logrado un 30% de avance referente al POA I, es decir 46 docentes del total capacitados¹⁶ aplican estrategias de matemática y comunicación con sus alumnos [planificado 40%]. Asimismo en el PAC II se indica que 62 docentes [que corresponden al 40%] aplican estrategias de matemáticas y comunicación con sus alumnos [planificado 64%].

Tabla 9. Indicador Capacitación a docentes

Estado de situación [línea de base]	Cumplimiento del indicador poa i	Cumplimiento del indicador poa ii [acumulado I+II]
20% de 156 docentes	30%	40%

En las condiciones mostradas no se han cumplido los indicadores. La implementación de la metodología de educación rural [Fe y Alegría], de acuerdo con lo manifestado por algunos actores participantes, no estaría cumpliendo con las expectativas iniciales, por los factores mencionados anteriormente, aunque el grupo capacitado afirma estar obteniendo resultados positivos [se estaría presentando la conformación de dos grupos que podrían competir por beneficios]. El no cumplimiento de los indicadores estaría asociado a la falta de coordinación entre la institución operadora y los/as beneficiarios/as, así como una débil coordinación con la UGEL, lo que se traduce en un descontento y poca efectividad en el cumplimiento de lo planificado.

Otro de los cuestionamientos que se realiza es la “poca transparencia del trabajo que se viene realizando” en el eje. Esta afirmación parte de la expectativa de los/as profesores/as de conocer detalles sobre el programa implementado. En este sentido, solicitaron conocer los montos asumidos por el proyecto, los rubros planificados para trabajar, finalidad, objetivos y metodología del proyecto.

¹⁶ Fue capacitada la totalidad de la plana docente, inclusive el personal administrativo.

Debido a las ineficiencias ya expuestas, las acciones que se implementan son también poco efectivas. El eje actualmente cuenta con diferentes niveles de apoyo o involucramiento al profesorado, siendo uno de ellos el apoyo a docentes para realizar una maestría y para realizar un curso de nivelación y titulación para docentes graduados de institutos [29 docentes]¹⁷. De la misma manera, el programa ha ido promoviendo en la escuela de Acobamba el 'Sistema de mejora de la calidad educativa' a través del cual se implementaron encuestas entre docentes, alumnos y padres de familia, para identificar la problemática de la escuela y posteriormente iniciar un proceso de reflexión y planificación. Estos apoyos han ido generando algunos inconvenientes. Por ejemplo, en la escuela de Acobamba y respecto a la intervención del programa, se mencionaron 3 grupos diferenciados: aquellos/as que apoyaban al programa y participaban activamente de él, aquellos/as que habían iniciado un apoyo pero fueron desalentándose por la verticalidad del mismo; y, aquellos/as que solicitan la desvinculación del centro educativo de la red que gestiona Fe y Alegría.

5.3.1.1.3. Eje Productivo

OE.3. Generar excedentes de producción que se destinen a la mejora de la seguridad alimentaria y comercialización

La actividad agrícola es una de las actividades de mayor importancia en la provincia de Acobamba, que sin embargo tiene una particular limitación referente al agua, cuya escasez ha afectado las posibilidades de regar las parcelas de los usuarios/as. De esta forma, la producción agrícola se realiza bajo el sistema de secano, que depende, predominantemente, de la época de lluvias. La situación actual muestra que en algunos casos se ha perdido la infraestructura de riego existente en la zona, en otros no se dispone de

sistemas adecuados para aprovechar eficientemente las fuentes de agua, escasas en época de estiaje.

A través de REDES [contraparte local de AeA] se implementan acciones en este eje. Se ha planteado el indicador denominado "Número de familias del PANEL que no son pobres", definido como "el 78% de las familias del grupo panel están por debajo de la línea de pobreza monetaria calculada sobre una canasta monetaria global de 212 soles per cápita mensual" [152 familias del área de intervención-PANEL a cierre del 2015 se encuentran sobre la línea de pobreza monetaria].

Como se muestra en el cuadro siguiente, la intervención en el primer año ha permitido cumplir en un 100% el indicador. Durante el primer semestre del segundo año se ha cumplido con el indicador establecido en un 60% de la meta establecida [74 familias], previendo completarla al final de año. Anteriormente explicamos la situación del sobredimensionamiento de estas metas. La planificación del primer año puede considerarse 'prudente' y 'factible' expresado en asegurar las 34 familias [identificadas en la línea de base] a las que se adicionaron 7 familias como indicador de resultado. Probablemente esta fue una de las razones de éxito para el cumplimiento efectivo. Lo contrario sucedió con el indicador del segundo año, que pretendió adicionar 40 familias a las 34 familias existentes de la línea de base, indicador que no ha sido cumplido.

Efectivamente, la progresividad de las metas no ha tenido una correspondencia con los factores de cumplimiento. El objetivo de pasar de 7 a 40 familias en dos años no se habría visto acompañado por una planificación adecuada; considerando la meta final. En este sentido, basándonos en los datos presentados, el cumplimiento de esta meta final es poco probable.

Tabla 10. Indicador de pobreza

Estado de situación [línea de base] ajustado en asamblea con la aecid-otc en Perú en set. 2012	Meta 2015	Planificación poa 2012	Cumplimiento de indicador poa 2012	Planificación poa 2012 + 2013	Cumplimiento poa [acumulado 2012 + 2013] [a junio]
34 familias	152 familias	34 +7	100%	34+40	60%

¹⁷ Trabajo de manera conjunta con la Universidad Nacional del Centro del Perú de Huancayo.

De manera complementaria, REDES desarrolló otras actividades en el eje Productivo a partir de la mejora de granjas de animales menores, donde se ha trabajado en ordenamiento e higiene en la crianza, siendo una de las actividades desarrolladas la distribución de espacios para la crianza. Otra acción ha sido la de desarrollar capacidades en la población para el trabajo en la sanidad animal y la calidad genética de la ganadería local. De manera puntual los informantes manifiestan que *“También hemos trabajado con REDES los cobertizos para los animales, ahora más ordenado creo está, porque ya se trabaja con limpieza de los cobertores. También hemos trabajado en crianza de cuyes y hemos aprendido a clasificar los cuyes de acuerdo con tiempo que tienen por ejemplo por el peso ya sabes si esta para vender o no. De la misma manera hemos recibido capacitaciones en el tema de vacunación a nuestros animales, ahora ya sabemos y nosotros mismos les vacunamos”*.

De esta forma, se afianzan estas prácticas diversificadas entre los/as usuarios/as. Asimismo cabe resaltar la disposición de los usuarios/as para participar de estos procesos; al ser productivo estas familias ven muchas ventajas en esta intervención.

Otro indicador planteado para la intervención en este eje “% de ingreso [familia] promedio total por mujeres [PANEL] [20% [S/.1.787]]”. De esta manera se busca asociar a la mujer a actividades de mayor rentabilidad que le permita una mejor participación en la relación familiar. Al respecto, el primer año se cumplió el indicador propuesto [9%]. Para el segundo año se propuso alcanzar el 10% [S/. 894], mostrándose un cumplimiento de 60% acumulado.

En este mismo sentido también se ha planteado el indicador “productores pobres que deben aumentar su producción hasta que alcancen la canasta global de consumo [PANEL]”. Para dicho cumplimiento se ha considerado para el primer año [2012] alcanzar a 7 familias [Meta 2015: 118 familias], cumpliéndose el 100% del indicador; de igual forma en el segundo año [2013] se programó alcanzar a 40, de lo que se ha logrado el 60%. Se busca mediante esta acción alcanzar al 2015 que 118 familias del área de intervención – PANEL logren la canasta global de consumo de 212 soles per cápita mensual. Como se ha mencionado en el criterio de coherencia, este

indicador mostraría los mismos resultados que los planteados en el primer IOV.

Se ha planteado también el indicador “productores que deben aumentar su producción en 15%” cuya meta al 2015 considera 1.448 productores. Para ello se espera desarrollar acciones estratégicas que posibiliten el apalancamiento de fondos de las municipalidades y el Gobierno regional, así como el aporte propio de las familias. Se afirma que la metodología de trabajo del eje Productivo es una versión adecuada y mejorada de la estrategia implementada por Sierra Productiva, donde se plantea un monto de inversión de S/. 10.000 para sacar de la pobreza a una familia pobre. De manera efectiva el indicador del año 2013 ha sido de 60 familias, el mismo que fue cumplido en un 60% [para el año 2012 no se programaron indicadores ni actividades], porcentaje de cumplimiento que ha sido una constante en esta intervención dado que se han considerado los mismo grupos de beneficiarios.

Respecto al resultado “diversificada la producción e incrementada la productividad aplicando tecnologías apropiadas”, REDES ha planteado las siguientes acciones e indicadores y ha obtenido el cumplimiento siguiente:

Para el indicador “Valor bruto de producción agropecuaria [PANEL]” el estado inicial considera S/. 3.671. Sobre ello se ha planteado alcanzar en 2015 la meta de 80% [+S/. 2.937]. Para el primer año se programó como indicador [10%] S/. 294, sobre el cual se pudo alcanzar un 95% del mismo; en cambio para el segundo año se programó el [30%] S/. 881, del cual se obtuvo un cumplimiento del 70%.

Sobre el “N° de adopciones en buenas prácticas por familia [PANEL]” en el primer año se logró 4 de lo programado [4], lo que corresponde al 100%. Para el segundo año el cumplimiento fue menor pues de los 6 programados se alcanzó el 80%. La premisa que se plantea es que las familias adoptan buenas prácticas que les permitan salir de la pobreza. De igual forma sobre el indicador “% de avance en inversiones en la finca [PANEL]” cuya meta al 2015 fue estipulada en 30% [S/. 1.037] se estableció un 16% como indicador para el 2012, del cual se cumplió un 95%. Asimismo, para el 2013 se programó alcanzar el indicador de 20% [S/. 691], sobre el cual se tuvo un cumplimiento del 50%. Respecto al indicador “N°

de familias con inversiones en la finca con más de 15%", se ha considerado como meta para el 2015 que 650 familias puedan invertir aproximadamente S/. 518. Para ello en el 2013 se programaron 60, de las cuales se alcanzó un 60% de cumplimiento.

En relación al resultado "Productores y productoras de Acobamba acceden y manejan sosteniblemente créditos para financiar sus emprendimientos productivos", se ha desarrollado lo siguiente:

Implementación de una línea de crédito específica para emprendimientos productivos

A través de la Financiera Confianza se han promovido líneas de crédito entre las cuales está el **crédito agrícola**, orientado a personas que se dedican a actividades agrícolas y pecuarias. La tasa de interés de 2.6%.

Asimismo, la evaluación permitió identificar que estos créditos han sido otorgados a agricultores/as que en su mayoría no son beneficiarios/as del eje Productivo del programa de la APPD. En esta parte es necesario comprender que como meta al 2015 se espera generar créditos para un total de 1.674 familias beneficiarias, de los cuales 350 créditos son agrícolas [al término del programa]. Sin embargo, hasta la fecha se habían otorgado créditos a 540 familias [en la provincia de Acobamba, en los distritos de: Acobamba, Pomacocha, y Caja]. Este hecho, que no se hayan generado – de forma suficiente – hasta la fecha créditos agrícolas a la población beneficiaria del programa, se debe a que aún ninguna de las asociaciones ha ingresado al mercado de cadenas productivas, requisito para la financiera: *"Apostamos por la creación de cadenas productivas y hasta el momento dentro del trabajo que se viene dando en el eje Productivo, la única cadena que vemos a futuro es la de palto, pero esto ya de aquí a unos dos a cuatro años en los que recién se pueda ver el crecimiento y la producción de las paltas... otra cosa es como se hace que estas asociaciones entren en las cadenas productivas a mercados casi sostenibles"* [Financiera Confianza, 2013]. Este aspecto representaría un elemento de sostenibilidad y garantizaría mejores tasas de retorno. Sin embargo, es de señalarse que – de acuerdo

con lo manifestado por REDES – los productores/as beneficiarios/as cuentan con créditos de otras instituciones financieras, como la Caja de Ahorros de Huancayo o la microfinanciera Makipura.

A pesar de las coordinaciones entre las dos operadoras [REDES y Financiera Confianza], aún no se ha podido desarrollar un producto crediticio para cadenas productivas. De acuerdo con lo manifestado por la Financiera, han sido tres los/as productores/as beneficiarios/as del eje Productivo que fueron beneficiados/as con el acceso a un crédito agrícola¹⁸.

Implementación de una línea de crédito específica para MIPYME

Esta línea crediticia está dirigida a micro, pequeños y medianos empresarios, formales o informales, dedicados a la producción, comercialización o servicios. Tiene una tasa de interés del 2.3%. Este tipo de crédito ofrece una baja tasa de interés, siendo aún más baja que la tasa de interés del crédito agrícola o del crédito palabra de mujer.

Implementación de una línea de crédito específica para emprendimientos liderados por mujeres

No cabe duda de la importancia de los mecanismos establecidos para el otorgamiento de créditos a emprendimientos liderados por mujeres [respecto al 'plus' que pueden obtener las empresas financieras resaltado en el acápite anterior]. A fin de ello, se ha planteado como parte de la intervención del programa desarrollar el crédito denominado "palabra de mujer" [crédito inclusivo] de Financiera Confianza, destinado a las propias mujeres. Este crédito es solidario, por lo cual es otorgado a un grupo de entre ocho [8] a veinticinco [25] personas que se dediquen a una actividad comercial o productiva. La tasa de interés es de 4.25%.

Hasta la fecha existen créditos generados en los distritos de Acobamba, Pomacocha y Caja pero los operadores no tienen un cruce de información sobre los créditos generados a las mujeres beneficiarias de los eje Productivo y Género del programa. Generalmente los créditos han sido otorgados a mujeres que no

¹⁸ El dato inicial proporcionado por REDES era de cero beneficiarios/as; sin embargo, luego de cruzar las bases de datos de los dos operadores, se informa al equipo evaluador que serían tres los beneficiarios del eje productivo que solicitaron un crédito en la Microfinanciera Confianza.

tienen como prioritaria la actividad productiva, sino actividades comerciales como pequeños negocios.

Asimismo, como puede observarse, la tasa de interés es la más alta de los tres planes, aún cuando la misma es capitalizable por ser de pagos mensuales [distinto al crédito agrícola que responde al ciclo de la actividad, con pagos posteriores a la etapa de cosecha]. Asimismo, este crédito solidario exige pertenecer a la agrupación de mujeres para la obtención de los créditos y recibir sesiones educativas [mejoramiento de salud, cuidado de los niños, gestión empresarial, educación financiera y sesiones productivas] sin tener – necesariamente – un vínculo entre ellas.

Un dato importante a tener en cuenta es que la Financiera Confianza trabaja con las mismas tasas y tiempos con los que opera en otras zonas geográficas del país.

Pese a lo manifestado por la evaluación, resulta importante mencionar los argumentos señalados por la Financiera Confianza, en este sentido indica que en la formulación del programa se estableció como indicador del R.3. 1.600 familias beneficiarias al 2015, las cuales irían más allá de los/as beneficiarios/as de los 6 ejes del programa. Asimismo, ningún documento o acuerdo especifica que la Financiera trabajará en condiciones distintas o preferenciales al común accionar de la entidad en otras regiones del país.

5.3.1.1.4. Eje de Telecomunicaciones

OE4. Incrementar el uso de servicios de telecomunicaciones para el desarrollo de actores locales específicos

Adecuación de centros educativos para la provisión de servicios de internet hacia la comunidad

En el marco del programa se ha provisto de internet a los centros educativos a través de las Aulas Fundación Telefónica. Esta iniciativa busca contribuir a la disminución progresiva y sostenible del trabajo infantil mediante la escolarización de niños, niñas y adolescentes, centrándose principalmente en la erradicación de las peores formas de trabajo infantil.

Con este propósito se instalaron aulas telemáticas que están equipadas con herramientas tecnológicas

y acceso a internet en tres instituciones educativas de los distritos de Pomacocha [II.EE. José María Arguedas], Pomacancha [II.EE. Coras] y Marcas [II.EE. Ramón Castilla], en la provincia de Acobamba. También se aportaron equipos tecnológicos a otros 24 colegios multidocentes de los distritos de Acobamba, Pomacocha, Marcas y Cajas. Esto optimizaría el uso de las laptop XO [del programa OLPC], favoreciendo a un total de 2.254 estudiantes. En la línea de base se consideró instalar esta tecnología en tres instituciones educativas. Por lo expuesto se ha cumplido con el indicador establecido al 100%. De igual forma, con el fin de mejorar el conocimiento sobre las TIC y potenciar su uso, se capacitó a 44 profesores/as de las tres aulas telemáticas. Se pretende ampliar a los 158 docentes de las demás instituciones educativas beneficiadas en la provincia de Acobamba, pese a los reclamos de los docentes por sentir que estas capacitaciones fueron insuficientes.

Sin embargo, cabe señalar que algunas de estas aulas no están siendo mantenidas de manera adecuada. Es el caso del aula ubicada en la II.EE. Cora [distrito Pomacancha], en la cual solo 4 de las 20 computadoras tienen acceso a internet, lo que dificulta el trabajo de los docentes del área. Por otro lado, el 100% de las 20 computadoras donadas a esta II.EE. se encontraban sin mantenimiento técnico [con programas desactualizados, virus, entre otros], esto ha ido repercutiendo en el proceso de enseñanza de los/as alumnos/as, quienes manifiestan la necesidad de tener los equipos actualizados: “... *Varias de estas computadoras están en mal estado, eso no es tan bueno porque para nosotros, con más ganas estudiamos cuando usamos la computadora, nos gusta más buscar los temas, hacer nuestros trabajos... si hacemos las clases muchas veces con las computadoras ya para investigar o para hacer nuestro trabajo, pero nos gustaría que podamos estar más horas, porque nos turnamos de acuerdo con cómo nos toque, a si está o no desocupada el aula de computación para poder trabajar*” [Estudiantes – Pomacancha, 2013].

“Estas son las computadoras que nos ha donado Fundación Telefónica, de las veinte que tenemos, no están funcionando estas cuatro... Sí se le ha comentado al ingeniero en computadoras responsable, hasta en tres oportunidades le hemos manifestado que estas no captan la señal de internet y nos dijo una primera vez vendré el quince... ya han pasado

un mes y ha venido pero no ha solucionado" [Auxiliar – Pomacocha, 2013]

Por otro lado, no podemos dejar de mencionar que existen actividades que no han tenido avances. Estas acciones pendientes son:

- Instalación de los sistemas de telefonía celular e Internet en las zonas escolares y productivas prioritarias.
- Diseño de plan de formación de productores y actores locales en el manejo y uso de TIC.
- Capacitación y formación de productores y actores locales en el manejo y uso de TIC.
- Diseño e implementación de estrategia para promover centros de formación en nuevas tecnologías en los colegios y dirigido a adultos, grupos de mujeres, grupos productivos, con autoridades regionales y provinciales.
- Diseño e implementación de estrategias para la ampliación de los canales de comunicación y alfabetización en nuevas tecnologías, con autoridades regionales y provinciales.

5.3.1.1.5. Eje de Género

OE5. Mejorar el reconocimiento, goce y ejercicio de los derechos de las mujeres

Fortalecidas las capacidades de las mujeres en sus procesos de organización para la exigibilidad, vigilancia de sus derechos (derechos sexuales, derechos reproductivos, derecho a una vida libre de violencia, derecho a participación política) y autonomía económica

De acuerdo a los informes de seguimiento, en el 2011 se elaboró un estudio denominado "Situación

de las mujeres de la Mancomunidad Qapaq Ñan". El objetivo era conocer la situación de las mujeres de la MMQÑ; así como sus necesidades de formación, sus procesos de organización y autonomía para la exigibilidad y vigilancia de sus derechos.

En relación a los indicadores propuestos para el presente resultado:

"Incrementa en un 15% las mujeres que saben que el Estado tiene la obligación de dar servicios de planificación familiar y de proveer métodos anticonceptivos gratuitos".

En cuanto al indicador "Incrementa en un 15% las mujeres que consideran tener derecho a decidir NO tener relaciones sexuales con su pareja, si ellas no lo desean", los datos aportados por el MMR señalan que se ha registrado un incremento del 20% en las mujeres que conocen este derecho.

El fortalecimiento de los espacios de articulación de las organizaciones de mujeres se ha dado a través de promocionar su trabajo y sus actividades, articulándolos a su vez con las instituciones públicas. De esta manera se promueve la presencia de estas organizaciones y su afirmación dentro de la gestión pública. Es a partir de esta actividad como se han conseguido los siguientes cumplimientos del indicador:

- 16 organizaciones de mujeres incorporan la temática del derecho a una vida libre de violencia, a la salud sexual y reproductiva y a la participación política, en su trabajo. Se ha incrementado en un 800%.
- En el 2012 se conformaron 04 Comisiones distritales y una [1] Comisión de la Mancomunidad

Tabla 11. Indicador Servicios de Planificación Familiar

Estado de situación [línea de base]	Planificación POA I [2011]	Planificación POA I + II [2011+2012]	Cumplimiento del indicador poa ii [acumulado I+II]
52% de mujeres saben que el Estado tiene la obligación de dar servicios de planificación familiar y de proveer métodos anticonceptivos gratuitos.	Elaboración de Estudio de necesidades de formación de las mujeres en sus procesos de organización y autonomía para la exigibilidad, vigilancia de sus derechos y autonomía económica.	80 mujeres líderes conocen al menos cuatro de sus derechos relacionados a los derechos sexuales, derechos reproductivos, derecho a una vida libre de violencia y derecho a la participación política y ciudadanía.	En el 2012, se incrementa en un 2% las mujeres que saben que el Estado tiene la obligación de dar servicios de planificación familiar y de proveer métodos anticonceptivos gratuitos.

impulsora de la “Agenda por los derechos de las mujeres”.

- En el año 2012 se ha mantenido el 20% de organizaciones de mujeres que participan en el presupuesto participativo.
- El CEM coordinó con dos [2] organizaciones de mujeres y se mantiene el 57% de las organizaciones que reportan coordinaciones con el establecimiento de salud.
- Finalmente, nueve [9] iniciativas de incidencia fueron impulsadas por las organizaciones de mujeres de las comunidades priorizadas en el año 2012.

De la misma manera, el trabajo realizado por el eje de Género en coordinación con la regidora de la municipalidad de Pomacocha ha estado dirigido hacia la incidencia política. De este modo se han impulsado tres ordenanzas municipales en el distrito de Pomacocha; aún en proceso de elaboración de su respectiva reglamentación. De acuerdo con lo señalado por SI y el MMR, estas iniciativas han sido impulsadas por el Programa y por la única regidora del distrito [ex colaboradora, como promotora comunitaria, del MMR]. Sin embargo, señalan la necesidad de fortalecer las organizaciones de base para que las iniciativas sean impulsadas y exigidas por ellas, según sus necesidades, desde su concepción hasta su elaboración.

Fortalecidas las capacidades y la coordinación de las instituciones públicas y privadas vinculadas a la implementación de políticas y prestación de servicios específicos dirigidos a las mujeres de Acobamba

Elaboración de un diagnóstico de las capacidades de las instituciones públicas y privadas vinculadas a la implementación de políticas y prestación de servicios específicos dirigidos a las mujeres y niños/as de Acobamba

En el 2011, en el diagnóstico inicial del programa, se identificó que no había ninguna instancia de coordinación entre las instituciones y las organizaciones en temas relacionados a los derechos priorizados como los derechos de la mujer a la no violencia y participación de ésta en espacios públicos.

Como una de las actividades necesarias, se elaboró un diagnóstico de las capacidades de las instituciones públicas y privadas vinculadas a la implementación de políticas y prestación de servicios específicos dirigidos a las mujeres de Acobamba. En el año 2012 se creó el Consejo Provincial de la Mujer de la provincia de Acobamba, con la participación del 46% de las instituciones públicas y privadas como parte de la incidencia del programa. Pese a ello, el Consejo no estaría funcionando de manera adecuada pues parece no tener el impulso político suficiente, según manifestado en las entrevistas.

De igual forma, sobre la promoción de la prestación de servicios integrales dirigidos a las mujeres de la provincia, de forma pertinente, sostenible y priorizado por las organizaciones de mujeres y niños/as [centro], para el 2012 los servicios han mejorado. El 61.3% de mujeres de Acobamba y Pomacocha opinan que los establecimientos de salud tienen un servicio de calidad, lo que supone un incremento del 30.6% en satisfacción de las mujeres en relación al 2011. En las capacitaciones realizadas se han empleado diferentes medios y materiales como trípticos, dípticos, folletos, entre otros; sin embargo, no han sido adaptados a la realidad de la zona. Por ejemplo, el idioma e imágenes escogidos podrían impactar en la población afirmando estereotipos externos y ajenos a los locales, y significaría un distanciamiento del/la usuario/a, quien al ver las imágenes que no corresponden a su contexto sentiría que ese tampoco es su espacio.

Es importante tener en cuenta, de acuerdo con lo manifestado por las propias beneficiarias, que una de las causas de la limitada presencia de mujeres y niños/as en los servicios integrales era no solo la insuficiente calidad de los tratamientos médicos, sino básicamente la baja calidad del trato a las personas y niños/as; situación que ahuyentaba a las usuarias de estos servicios. Por lo tanto, el incremento de la satisfacción se debe, entre otros factores, a la mejora en la atención y en el hecho de que existen mujeres mejor informadas y que conocen sus derechos.

El trabajo del MMR, el CEM de Acobamba y la DEMUNA se ha concentrado en informar sobre los derechos de las mujeres y brindar asesoría legal¹⁹.

¹⁹ Es importante señalar que el MMR no brinda asesoría legal.

La Municipalidad de Acobamba, en coordinación con el CEM y Manuela Ramos, en el marco de una intervención previa a la de APPD, logró adecuar un espacio de propiedad comunitaria. Este espacio llamado “Casa del Bienestar” a cargo de la Municipalidad de Acobamba y promotoras comunitarias, realiza orientación y asesoría legal a mujeres. Pero no brinda servicio de refugio a las mujeres víctimas de violencia. Sin embargo, es importante señalar que actualmente existe una ordenanza municipal para la creación de una casa de refugio pero que aún no cuenta con local.

La implementación del tema de género en comunidades o en sectores rurales es complejo, pues las percepciones sobre los roles de varones y mujeres son particulares. Así, la desigualdad de género es vista como un problema más de los tantos que tiene la población, y es muy frecuente que ni las propias mujeres lo identifiquen como grave; solo buscan ayuda en casos de extrema violencia a manos de sus parejas. Por otro lado, por lo observado durante el trabajo de campo, las autoridades no se encuentran sensibilizadas sobre la problemática que enfrentan las mujeres y cómo sus derechos están siendo vulnerados.

El calendario al que se rige el trabajo y el desarrollo de las actividades generan que se destinen recursos tanto económicos como humanos a tratar temáticas poco vinculadas a los objetivos propuestos en el eje [como el explicado en relación al *bullying*].

Autoridades y actores locales de Acobamba sensibilizada y con mayor conocimiento de la problemática alrededor de la inequidad de género

Desde el eje se ha promovido el fortalecimiento de los espacios de articulación entre las organizaciones de mujeres y las instituciones públicas. Tomando como punto de referencia la línea de base, vemos que el porcentaje de las autoridades que sí han participado en alguna campaña relacionada con los derechos de las mujeres pasó de un 15% en el año 2011 a un 19% en el 2012 [Campaña de sensibilización - 25 de noviembre “Día de la No Violencia contra la Mujer”, Campaña por el “Día internacional de la no violencia hacia las Mujeres” con participación de autoridades, mujeres de las organizaciones y población en general].

Para el 2012 las campañas involucraron a diferentes organizaciones como la Red de Salud, el CEM, DEMUNA y autoridades municipales. Se ha obtenido un 4% de incremento de la participación, con el fin de promover los derechos de las mujeres. Asimismo se realizaron concursos para promover la asistencia y participación de las mujeres en Acobamba.

5.3.1.1.6. Eje de Gobernabilidad

OE6. Mejorar la calidad e implementación de las políticas públicas distritales y provinciales de Acobamba

El contexto político en Acobamba presenta un alto grado de desarticulación institucional [provincial y distrital] en la gestión local de la zona, lo que origina a menudo duplicidad de acciones, inadecuadas priorizaciones de proyectos y falta de coordinaciones en la gestión de los procesos de desarrollo sostenible, tal es el caso de los PDC. En las entrevistas realizadas a las autoridades y la población de la zona se han podido sustraer algunas perspectivas locales sobre estos documentos.

Considerando la necesidad de fortalecer los documentos de gestión de los gobiernos locales como parte del trabajo que desarrolla el eje de Gobernabilidad, se ha promovido su actualización. De este modo, se detallan a continuación algunos datos manifestados en la matriz planificada del eje de Gobernabilidad:

Tabla 12. Indicador PDC

Indicadores	Estado de situación [línea de base]	Planificación Poa I	Cumplimiento Del Indicador Poa I
I.RE6.1.1: Porcentaje de instrumentos de gestión de desarrollo adoptadas	29%	03 PDC: Marcas, Pomacocha y Acobamba, actualizados. 01 PDI de la MMQÑ en proceso	Se avanzó un 50% de dichos planes [90% en PDC de Marcas y Pomacocha y 15% Acobamba]. Se avanzó en 10% la elaboración del PDI

Los datos antes mencionados resaltan la actualización de un 90% de los PDC de los distritos de Marcas, Pomacocha. En el caso de Acobamba se avanzó con la actualización del PDC en un 15%. Sin embargo, el esfuerzo de fortalecer la gestión de los

gobiernos locales a través del apoyo en el desarrollo de documentos de gestión no es muy valorado por las autoridades. Por ejemplo, en la provincia de Acobamba aún no se define en muchos municipios distritales el trabajo con los PDC²⁰. Tal es el caso del distrito de Marcas, que cuenta con tres PDC, uno de los cuales fue trabajado con el apoyo del programa; sin embargo, no se tiene definido aún con cuál de ellos se trabajará. Este mismo panorama se da en el distrito de Caja, donde el eje de Gobernabilidad apoyó la actualización del PDC, plan que - a la fecha - según el alcalde del distrito, se ha vuelto a actualizar: *“Ya teníamos un PDC a inicios del 2011, en lo que nos apoyó el eje de Gobernabilidad es en la actualización del PDC, pero a la fecha continuamos con la actualización del mismo”* [Alcalde - distrito Pomacochoa].

En el siguiente cuadro [cumplimiento del indicador POA I] se muestra que a la fecha se tiene un avance del 15% en adopción de los instrumentos de gestión por parte de los funcionarios y autoridades locales. Sin embargo, el personal aún está muy poco capacitado en los mismos. Tan solo un cincuenta por ciento de los funcionarios y un cuarenta por ciento de las autoridades locales conocen y hacen uso de los instrumentos de gestión pública.

Tabla 13. Indicador Instrumentos de Gestión

Cumplimiento del indicador POA I	Planificación POA I + II	Cumplimiento del indicador POA II [acumulado I+II]
Se tiene un avance de 15% de instrumentos de gestión, pero aún el personal está muy poco capacitado [32%]	40% de autoridades locales [regidores y Alcaldes] y 50% de funcionarios ediles conocen y hacen uso de instrumentos de gestión pública	20% de las autoridades locales conocen y hacen uso de los instrumentos de gestión y sólo el 35% de funcionarios conocen y hacen uso de los mismos.

El personal que desconoce los instrumentos de gestión asciende al 32%. Este hecho supone una debilidad en la administración pública que además imposibilita los procesos participativos necesarios en los diferentes instrumentos. Nótese que los presupuestos participativos comparten características con los planes citados y son muchas las críticas que reciben sobre si responden o no a una real

concertación y participación ciudadana. De este modo, la participación ha sido identificada por los titulares de derechos como una de las debilidades de la gestión de los gobiernos locales, debido a la poca intervención tanto de las organizaciones como de la población local en las diferentes actividades de gestión que implican los procesos democráticos que promueven la participación de la población. De este modo, se ha manifestado en la matriz del eje y en el cumplimiento del indicador POA I que se contó con la presencia de sesenta y ocho organizaciones participantes en los procesos del presupuesto participativo [de los cuales la mitad de estas se concentraron en Acobamba]. De otro lado, en cumplimiento del indicador POA II [acumulado I+II], se contó con 75 organizaciones del ámbito de la Mancomunidad que participaron en PPR, mientras que 65 participaron en los procesos de los PDC. Aunque se trate de un indicador importante, esta evaluación no tiene muy clara la incidencia del programa en el cumplimiento del mismo.

Tabla 14. Indicador Presupuestos Participativos

Cumplimiento del indicador POA I	Planificación POA I + II	CUMPLIMIENTO DEL INDICADOR POA II [ACUMULADO I+II]
68 Organizaciones participaron en los procesos de presupuesto participativo, de ellas el 50% estuvieron concentradas en Acobamba.	80 Organizaciones del ámbito de la MMQÑ [4 gobiernos locales] participando activamente en presupuestos participativos y espacios de decisión.	75 organizaciones del ámbito de la MMQÑ han participado en los PPR y PDC elaborados

Por su parte, se ha incrementado el grado de participación entre la población femenina. Así, teniendo una línea base inicial de 21% de participación de mujeres, se ha promovido y logrado la participación de 28% de mujeres en los PPR, registrándose el mayor porcentaje de participación en Acobamba. De esta manera se ha promovido la participación de las mujeres a través del trabajo de proyectos. Existen actualmente cinco proyectos productivos ligados a mujeres, dos ya aprobados y tres en proceso de desarrollar su estudio y expediente técnico.

Pese a los resultados en los indicadores, es importante mencionar que la aportación del programa ha

²⁰ los PDC marcan la hoja de ruta que deben transitar los gobiernos locales.

sido – sobre todo – el de acompañamiento y facilitación de los procesos.

Tabla 15. Indicador Participación de las Mujeres en los PPR

Estado de situación [línea de base]	Cumplimiento del indicador PAC I	Cumplimiento del indicador PAC II [acumulado i+ii]
21%	Se incrementó en 4% la participación de las mujeres en los PPR, debido a los procesos de sensibilización trabajados	Se tuvo una participación de 28% de mujeres en los PPR [entre 20% y 35%, siendo mayor en Acobamba], por ello algunos proyectos productivos ligados a mujeres aprobados [2] y otros para realizar su estudio y expediente[3]

La dinámica del eje está contextualizada en un nivel nacional, en el cual se considera necesario contar con un espacio donde canalizar la participación del conjunto de los sectores públicos y privados del país para poder superar los profundos problemas de pobreza, desigualdad y exclusión social que vive el Perú. De este modo se ha promovido la formación de la mesa de concertación provincial²¹, que tiene como objetivos la concertación de las políticas sociales en una perspectiva de desarrollo humano con enfoque de equidad y de género e institucionalizar la participación de la ciudadanía en el diseño, toma de decisiones y fiscalización de la política social del Estado en la provincia. Sin embargo, la iniciativa se ha visto truncada por la falta de compromiso de las instituciones públicas y privadas, que han imposibilitado su consolidación: *“Nos hemos reunidos innumerables veces para conformar la mesa de concertación aquí en Acobamba, pero no todos cumplen, les dices a una hora y llegan dos horas después o no vienen, en ese aspecto no se puede concertar nada porque no hay compromiso de los actores, la APPD si ha estado interesado en que se conforme esta mesa, pero ya son cosas que no dependen de uno... Estamos pensando intentar reunirnos una vez más, sino se da entonces pensamos trabajar a través del comité multisectorial”* [Agro Rural].

Como se ha mencionado en el análisis del instrumento, existe una sobrecarga de funciones designadas al responsable del eje de Gobernabilidad que además lleva a cargo la Unidad de Gestión de la APPD. Esto, sumado al ambiente político y social conflictivo en que se encuentra la provincia de Acobamba, ha repercutido en que no se puedan desarrollar las actividades proyectadas para el mencionado eje. Al respecto, los diferentes actores han manifestado la necesidad de fortalecer este eje por ser prioritario: *“Este es el eje que se ha descuidado y falta implementar y fortalecer a través del trabajo con las alcaldías, porque ahora los alcaldes solo están priorizando obras de infraestructura y se está dejando de lado el tema de gestión, el fortalecimiento organizacional”* [Alcalde – distrito Pomacocha]. *“Siento que una de las debilidades de este eje es que no hay un personal específico para llevarlo, lo lleva la unidad de gestión y son las misma persona, mucho trabajo para una sola persona.”* [Alcalde Acobamba]

Finalmente, cabe mencionar que 2014 es un año electoral y con ello se incorporará una variable adicional a la difícil ecuación política provincial y distrital. Por la dinámica existente en el Perú en los procesos electorales, donde se utiliza la estrategia de desprestigiar todas aquellas actividades o productos obtenidos en la gestión predecesora, podría significar que la APPD pueda también ser utilizada políticamente por los candidatos a autoridades.

5.3.2. Impacto

Al ser la evaluación de carácter intermedio y considerar una intervención variada [recordando que algunas actividades se implementaron en dos años y otras consideraron solo un año de intervención], es difícil afirmar con precisión la existencia de impactos propiamente dichos. No obstante, a partir de la evaluación del cumplimiento de los indicadores de los objetivos específicos, presentamos una aproximación prospectiva de los posibles impactos del programa. Estos mismos serán presentados como Anexo 12.

21 La Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza [MCLCP], creada el 18 de enero del 2001 mediante D.S.01-2001-PROMUDEH [modificado y complementado por el D.S. 014-2001-PROMUDEH del mes de julio de ese año], es un espacio en el que participan instituciones del Estado y la sociedad civil para adoptar acuerdos y coordinar acciones que permitan luchar eficazmente contra la pobreza en cada región, departamento, provincia y distrito del Perú. De allí su carácter inédito en el país. Cabe mencionar que la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley 27867, promulgada el 27 de mayo del 2003, en su octava disposición final reconoce el funcionamiento de este espacio de concertación y señala que “Las Mesas de Concertación para la Lucha contra la Pobreza seguirán cumpliendo las mismas funciones que les han sido asignadas respecto a las políticas sociales por el Decreto Supremo N° 001-2001-PROMUDEH -modificado por el Decreto Supremo N° 014-2001-PROMUDEH-, al que se le otorga fuerza de ley”.

5.3.3. Sostenibilidad

Al igual que en el criterio de impacto, al tratarse de una evaluación intermedia, se hará un análisis de las perspectivas de que los beneficios obtenidos se mantengan una vez concluido el período de ejecución del programa. En este sentido, se hará una valoración de las variables más notables en cada uno de los ejes, las cuales permitirán hacerse una idea general de sus perspectivas actuales de sostenibilidad:

5.3.3.1. Sostenibilidad por ejes

5.3.3.1.1. Eje de Gestión Territorial

En cuanto al componente de reforestación, son tres las variables identificadas y que deben tenerse presente:

a] Para la realización de las actividades se elaboran – primeramente – PIP, lo cual quiere decir no solo que es una prioridad para el Estado, sino que se cuenta también con presupuesto público para darle mantenimiento a las acciones en caso de que sea necesario –lo que aumenta las perspectivas de sostenibilidad-.

b] El hecho de que dentro de los PIP se incorpore una partida para el pago del jornal de la población que apoya este proceso puede resultar perjudicial. En primer lugar porque imposibilitaría cualquier acción que no provenga del Estado por cuanto normalmente las intervenciones financiadas por la cooperación internacional no contemplan este tipo de gastos [menos aún cuando el costo del jornal está valorizado por encima de la media provincial]. En segundo lugar, al ser el trabajo pagado [aún cuando los beneficios son para la propia comunidad] podría suponer que no exista un interés para mantener y proteger estas zonas, ya que el deterioro de estas zonas podría significar para ellos una nueva fuente de ingresos. Por la experiencia del evaluador, estas dos variables podrían disminuir las perspectivas de sostenibilidad.

c] Íntimamente ligada a la anterior, la escasa sensibilización y capacitación que se ha dado a las comunidades sobre el beneficio de mantener reforestadas las zonas altas disminuye fuertemente las perspectivas de sostenibilidad. Como ha sido expuesto con anterioridad, esto puede observarse en el deterioro

de las mallas de seguridad, realizadas por la propia comunidad con el fin de que los animales entren a pastar. Asimismo, se ha producido una quema de plantones, – aunque han informado de que la misma fue involuntaria – tampoco se han asumido las responsabilidades esperadas.

Ligado a esta actividad, es importante prever la sostenibilidad de los viveros forestales. En este sentido, de acuerdo con lo manifestado por la alcaldía de Pomacocha, el plan de sostenibilidad consistiría en que la producción de plantones sea comercializada a las comunidades, a precio de costo [S/. 1.20], y con esos fondos continuar asumiendo los gastos derivados por dicha actividad; sin embargo, y ligado a lo expresado con anterioridad, resulta imprescindible que las comunidades tengan un nivel de sensibilización alto, donde logren valorar los beneficios obtenidos tanto como para invertir sus recursos en reforestar las partes altas o en mantener las mismas.

En relación a los sistemas de agua potable:

a] Al igual que con la reforestación, la elaboración de PIP para su ejecución podría ser una garantía de funcionamiento más allá del programa. Es decir, con la elaboración de proyectos de inversión, el SNIP busca poder realizar una mayor programación de los presupuestos públicos, con una clara asignación de los recursos a la ejecución de actividades específicas para el logro de resultados concretos. La no existencia de PIP imposibilita la asignación de recursos, tanto para ejecución como para mantenimiento. Lo que disminuye las perspectivas de sostenibilidad.

b] A través del trabajo realizado con el componente de reforestación, en el tema de captación de agua, se debería garantizar la disponibilidad de este recurso por todo el año, con el fin de no crear desilusión en las comunidades, y que ello pueda implicar dificultades e incumplimientos en los servicios brindados por las comunidades a las JAAS, lo que podría repercutir finalmente en el apoyo de la población al programa y por ello en la sostenibilidad del mismo.

c] Las JAAS continúan estando ausentes en las actividades ejecutadas por el programa, lo que sería la mayor debilidad presentada y que podría poner en riesgo la sostenibilidad de los beneficios.

5.3.3.1.2. Eje de Educación

En relación al PEL, estos Planes nacen de un impulso político – dentro de los procesos de descentralización del país – por construir una política educativa, impulsada y planificada por actores locales, adaptada a la realidad local y enfocada en el cumplimiento de resultados concretos. En este sentido, y dado que es política de Estado, la sostenibilidad debería estar garantizada.

En relación a la biblioteca, como se ha señalado, esta evaluación considera que la sostenibilidad dependerá principalmente de su demanda y utilización; es decir, los fondos destinados para esta actividad – de acuerdo con lo señalado por la alcaldía provincial de Acobamba – tendrían que ser asumidos de los gastos corrientes del municipio por no contar con un PIP [perfil y expediente técnico]. Una de las mayores debilidades que puede avizorarse – y que podría poner en riesgo su sostenibilidad, ligada a la discrecionalidad de fondos – es la poca coordinación entre los dos operadores del eje Educación [Fe y Alegría y la Mancomunidad con el apoyo de Santillana] y la utilización de distinta metodología de enseñanza [aún cuando Santillana no ejecuta, el material donado plantea su propia metodología de trabajo]. Es decir, si la Red Rural gestionada por Fe y Alegría no utiliza los libros de enseñanza de Santillana, es muy poco probable en principio que exista demanda de los servicios de la biblioteca ya que la misma estaría nutrida principalmente de estos libros.

En relación a la Red Rural, los convenios firmados por Fe y Alegría con el Estado son a mediano-largo plazo, lo que garantiza – más allá de los fondos de la APPD – la continuidad de gran parte de las acciones iniciadas.

5.3.3.1.3. Eje Productivo

En relación a la diversificación de la producción con fines de alimentación [huertos familiares y crianza de animales menores], esta evaluación considera que la sostenibilidad viene condicionada por la aplicación, por parte de los/as beneficiarios/as, de las prácticas aprendidas durante las capacitaciones y asistencia técnica. Por la información recopilada en la visita a las comunidades y las reuniones sostenidas con los/as beneficiarios/as, existirían dudas respecto a algunos de los temas planteados, básicamente en

aquellos sobre los cuales no se tenía una experiencia previa. Sin embargo, y con todas esas dificultades, se considera que la metodología de trabajo es la adecuada para el cumplimiento de los objetivos. Asimismo, para la sostenibilidad de las acciones relacionadas con la seguridad alimentaria, es importante que se mantengan los niveles de sensibilización en las familias, pues la comercialización de los productos para la generación de ingresos será una tentación latente para las familias. Asimismo, el equipo técnico de REDES manifestó que se estima un trabajo de entre un año y medio y dos años para trabajar con una familia y transmitirle todos los conocimientos dejándola en óptimas condiciones para continuar el trabajo y mantener los beneficios. En este sentido, los trabajos que iniciados en el 2014 tendrán mayores riesgos de quedar inconclusos y por lo tanto tener menores perspectivas de sostenibilidad.

En relación a la “cosecha de agua” para riego, la sostenibilidad estará ligada a dos variables. Por un lado, que exista una vinculación con el eje de Gestión Territorial en el componente reforestación que asegure – a mediano plazo – agua durante la época de estiaje. Por otro lado, a la conformación y el fortalecimiento de las juntas de regantes, que permitan un uso racional del recurso, además del compromiso de los regantes para asumir, con recursos económicos y mano de obra, el mantenimiento y rehabilitación de los sistemas. Un riesgo latente, observado en la comunidad de Llacce [donde contamos con personas que viven en la comunidad pero que no han sido beneficiadas], es la posibilidad de posibles conflictos por la utilización de un recurso escaso como el agua, y necesario para la población en su conjunto. Situaciones como esta podrían ser un riesgo latente para la sostenibilidad.

Siguiendo con el componente, esta evaluación valora como positiva la apropiación de los/as titulares de derechos, por su disposición a trabajar aportando un 50% [valorizable y en efectivo] sobre el costo total. Un ejemplo de ello es la comunidad de Chontas donde se han construido reservorios individuales. Han sido construidos en zonas que permitan tener una pendiente hacia los terrenos cultivables para que – por gravedad – pueda llevarse el agua para riego. En algunos casos los/as propios/as beneficiarios/as serán quienes adquieran las tuberías y limpien el terreno para poder conectar los reservorios a sus campos; lo que conlleva una fuerte inversión

económica y demostraría la implicación que tienen con las actividades. En este caso, los/as beneficiarios/as esperan recuperar o cubrir esta inversión con una buena siembra en el período de lluvias. Como se ha mencionado, se espera que este componente disminuya los costos [tipos de interés] para los beneficiarios/as del programa.

En relación al asociacionismo, el proyecto trabaja con asociaciones de productores/as con el fin de fortalecerlos y ligarlos finalmente al mercado. Por lo expresado por el equipo de REDES, opinión compartida por el equipo evaluador, el asociacionismo debe trabajarse en el mediano plazo, por lo que alcanzar los resultados previstos en un período de cuatro años resulta realmente dificultoso.

Una situación que podría mejorar las perspectivas de sostenibilidad en su conjunto es que la ONGD AeA tome la decisión de hacer de Acobamba un Área de Desarrollo [AD]; situación que viene siendo estudiada actualmente, lo que implicaría un trabajo de entre 10 y 12 años, periodo que permitiría fortalecer y consolidar procesos.

Sobre el componente de microfinanzas, su sostenibilidad dependerá de la cuota del mercado crediticio que obtenga la financiera. Esta es una de las razones esbozadas para señalar la dificultad de brindar ventajas [en acceso, plazos o tasas] a la zona de intervención. Como ya se mencionó, esta evaluación considera que estas posibles ventajas podrían sostenerse mientras dure la ejecución del programa, señalando claramente – para no generar distorsiones en el mercado – que obtiene las mismas dado que es un programa de cooperación, y que está siendo subsidiado por la Fundación Microfinanzas BBVA.

5.3.3.1.4. Eje de Telecomunicaciones

Los productos ligados al presente eje están estrechamente correlacionados con el eje educativo. En este sentido, aunque las Aulas Fundación Telefónica son sostenidas hasta el 2015 por la propia Fundación, se tiene conocimiento que Fe y Alegría ha podido mantener los beneficios en otros colegios donde trabajó el Programa Proniño²².

5.3.3.1.5. Eje de Género

El eje de Género ejecuta actividades puntuales con el objetivo de crear conciencia en la población beneficiaria y capacidades en las autoridades vinculadas a la materia. Sin embargo, las estructuras formales del Estado, como el CEM, la Casa del Bienestar o la DEMUNA, manifiestan no contar con el recurso económico y humano para continuar el trabajo sin el apoyo del Programa. A esto habría que agregar que la temática no es una prioridad política.

Otro factor que dificulta la sostenibilidad es la dependencia del MMR para impulsar las ordenanzas municipales [recordemos que las mismas han sido impulsadas y redactadas por el MMR], lo que significa que las organizaciones de mujeres no están lo suficientemente fortalecidas y empoderadas para exigir sus derechos y el cumplimiento de las legislaciones nacionales u ordenanzas municipales vigentes referidas a la equidad de género.

Finalmente, la falta de conocimiento de los protocolos de actuación en caso de denuncias por violencia de género, así como la debilidad institucional, podrían poner en riesgo los logros alcanzados en la sensibilización. El proceso por el cual una mujer decide denunciar a su pareja por violencia [física o psicológica] acarrea consigo una diversidad de riesgos para ella, desde un posible recrudecimiento del maltrato hasta un aislamiento social. En este sentido, un eficiente y eficaz tratamiento de la denuncia servirá de aliciente para que las mujeres tengan confianza en las autoridades, o por el contrario, se constituirá en una variable de desánimo para las potenciales denunciantes.

5.3.3.1.6. Eje de Gobernabilidad

Los productos/servicios esperados en el presente eje pueden dividirse en dos. Por un lado, aquellos – como los PDC – que tienen un fin en sí mismos, y por tanto no existe necesidad de continuidad. Por otro lado, acciones como las capacitaciones a los/as titulares de obligaciones para brindar un mejor servicio, o el fortalecimiento de las OSC para ejercer un control o vigilancia sobre las actuaciones de las

²² El programa Proniño es financiado por Fundación Telefónica. Las actividades desarrolladas en el marco del presente programa son similares a las desarrolladas por la propia Fundación, como parte de Proniño, en otras zonas geográficas del Perú. Fundación Telefónica cuenta con la colaboración en todas sus intervenciones – como ente ejecutor – de Fe y Alegría.

autoridades, actividades que se espera continúen una vez concluido el programa.

En relación a este segundo grupo de acciones, las dificultades para su sostenibilidad vienen dadas por los retrasos existentes en la ejecución de las actividades, sobre todo aquellas que deberían desarrollarse con las OSC. En este sentido, el tipo de resultados esperados implican un trabajo constante y de mediano plazo con estas OSC, algo difícil de consolidar en los dos años que quedan de ejecución. Asimismo, el factor electoral podría dificultar el trabajo con las OSC por las posibles alianzas y compromisos que puedan asumirse entre los candidatos a algún cargo municipal y las autoridades o líderes/as comunitarios/as, que mermarían las posibilidades de trabajar en el control social o vigilancia ciudadana.

Finalmente, esta evaluación recomienda iniciar los trabajos para desarrollar un Plan de Salida, que permita prever la transferencia a las autoridades locales y la sostenibilidad de los beneficios obtenidos.

5.4. Aspectos transversales

Los aspectos transversales analizados a continuación son género y sostenibilidad ambiental. Corresponden a compromisos que la AECID asumió para todos los proyectos y programas impulsados. En el caso que nos ocupa, y como observación general, el PRODOC señalaba la importancia de trabajar la sostenibilidad ambiental y la equidad de género como ejes transversales; pero en la práctica, esta responsabilidad no recae en ninguno de los socios, siendo también asumido – teóricamente – por la Unidad de Gestión. No existe ningún plan de trabajo para estos dos aspectos transversales, quedando a discreción de cada uno de los operadores aplicarlos en sus respectivos ejes.

5.4.1. Género


Aunque la temática de Género es tratada como un eje principal dentro del programa, lo es también como aspecto transversal a la totalidad de los ejes. En este sentido, además de lo expuesto en la valoración del eje Género, se han identificado cuatro aspectos, ligados entre sí, que deberían tenerse en cuenta y trabajarse:

1. La temática de género no es considerada relevante por los demás ejes del programa; en ninguno se ha planteado trabajar en la materia. Como ejemplo ilustrativo encontramos la ausencia de un lenguaje inclusivo en el personal del programa.
2. Los ejes no cuentan con una metodología de trabajo en materia de género, lo que hace que la temática esté ausente en el trabajo diario, sobre todo en las capacitaciones y asistencias técnicas, que es donde podría incorporarse de manera más evidente.
3. El trabajo realizado no contempla la posible sobrecarga de trabajo para las mujeres beneficiarias. En las entrevistas sostenidas en las comunidades se manifestó que las tareas domésticas y el cuidado y crianza de los niños/as son casi exclusividad de las mujeres, lo que implica una mayor carga de trabajo, incrementándose aún más con las actividades realizadas por el programa.
4. La metodología trabajada por el programa no contempla expresamente las modificaciones en las relaciones de poder en las familias y la comunidad. Sin embargo, la autonomía económica podría modificar las estructuras actuales. Únicamente es trabajado dentro del OE.5.

5.4.2. Sostenibilidad ambiental

Como se ha mencionado, realizar acciones destinadas a minimizar los impactos medioambientales negativos ha quedado a discreción de los propios operadores. En este sentido, por la propia naturaleza de los ejes de Gestión Territorial y Productivo, la transversalización del enfoque de sostenibilidad ambiental se ha realizado de manera más explícita; por ejemplo, la reforestación de las zonas altas en el eje de Gestión Territorial, o la producción orgánica en el eje Productivo.

Asimismo, en el eje de Educación, se ha podido observar un trabajo de sensibilización a los/as escolares a través de las aulas y del periódico mural de las escuelas, destacando el cuidado del medio ambiente como variable esencial para poder tener una vida sana. Sin embargo, y es un trabajo que debería vincular a varios ejes, pareciera que la teoría no se encuentra necesariamente ligada a la práctica, por cuanto se pudo observar en la visita a las comunidades que no existe un manejo adecuado de los



desechos sólidos, sobre todo botellas y bolsas de plástico, altamente contaminantes. Existen algunas experiencias de trabajo en limpieza comunitaria a través del reciclaje y venta de estos residuos a través de las municipalidades, o la “creación de competencias” entre comunidades, pudiendo existir incentivos por parte de los municipios.

El programa adolece de una estrategia que permita reducir la contaminación por la obsolescencia de los equipos informáticos de las aulas Fundación Telefónica. Es decir, ¿qué ocurre cuando se dan de baja los equipos informáticos? En este sentido, existe el Reglamento Nacional para la Gestión y Manejo de los Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos [RAEEs] del Ministerio del Ambiente [Decreto Supremo No. 001-2012-MINAM], el cual establece derechos y obligaciones para la adecuada gestión y manejo ambiental de los RAEEs, estableciendo además las responsabilidades de los actores involucrados en el manejo de los RAEEs.

5.5. Visibilidad

En términos concretos, los/as titulares de derechos con los que se trabaja tienen poco conocimiento sobre la APPD. Reconocen al operador como la organización que ejecuta las actividades y en casos concretos este conocimiento se expande al socio estratégico; pese a que en las obras normalmente se incluyen los logos de la APPD y de la Mancomunidad Qapaq Ñan. Esta situación ha generado cierto malestar en las autoridades distritales, quienes han manifestado que se les excluye al momento de mencionar a los/as beneficiarios/as quiénes participan en el programa. Por otro lado, llama la atención el logotipo de las camionetas adquiridas por el programa, pues solo cuentan con el logo de la AECID y del Qapaq Ñan.

Finalmente, como anexo 13 se presenta un esquema causa-efecto que permite comprender las interacciones entre las distintas actividades y los productos, resultados e impactos logrados.

6

Conclusiones generales de la evaluación

6.1. Conclusiones del instrumento

6.1.1. Sobre la filosofía de la APPD

Entre los socios estratégicos y operadores existen diversas formas de entender la APPD, su organización y funcionamiento. Asimismo, existen también diferencias de entendimiento sobre la integralidad de la intervención, lo que ha generado que la intervención tenga la característica de suma de proyectos, y no de un programa integral. Las reuniones de la Unidad de Gestión no han funcionado como espacio de coordinación y articulación entre los ejes y los demás *stakeholders*. En este sentido, también los operadores han manifestado que han tenido dificultades para hacer de la intervención un programa, por lo que la lógica que ha operado es la de ejecución individual de actividades.

6.1.2. Sobre la estructura organizativa de la APPD

El hecho de establecer que cada uno de los socios – aprovechando su *expertise* – desarrollara aquellas actividades que ya venían impulsando en algunos otros territorios, se considera pertinente. Se espera que en el transcurso de la ejecución exista cada vez una mejor y mayor sintonía, trabajando de manera coordinada y logrando esa sinergia esperada. Son estos vínculos de confianza uno de los resultados más tangibles de la APPD, en la que los socios se muestran dispuestos a continuar con la iniciativa e impulsan acuerdos para reorientar las acciones en caso de que sea necesario.

El liderazgo en la gestión de la APPD ha recaído en la AECID, quien cuenta con el respaldo de los socios

estratégicos. La gestión de la actuación ha implicado compromisos y respaldos que han podido generar algún inconveniente en la implementación de la intervención por parte de los operadores.

Las autoridades distritales consideran que no son incluidas dentro de los procesos de planificación y ejecución del programa, pese a que existen reuniones bilaterales entre los distintos ejes y la alcaldía, y que la Mancomunidad participa de las reuniones de la Unidad de Gestión. Ninguna de las entidades públicas [alcaldías distritales y la MMQÑ] participa sistemáticamente de las reuniones del Comité Perú, salvo invitación, debido a que no son parte del mismo.

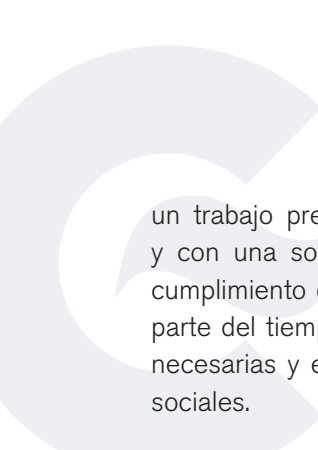
La APPD no cuenta con una estrategia de comunicación que permita llegar a las instituciones con las que se articula o coordina, con las comunidades beneficiarias, y con los propios beneficiarios/as para informar sobre las actuaciones y que este conocimiento conlleve una implicación de actores en el control social de los acuerdos al interior de la APPD.

6.1.3. Sobre la estructura financiera de la APPD

La estructura de financiamiento condiciona la operatividad en los procesos de justificación del gasto. Es decir, cada socio estratégico reporta a su financiador sobre los gastos realizados por POA, imposibilitando con ello el conocimiento y análisis de datos agregados del programa.

6.1.4. Sobre la operatividad de la APPD

Existen ciertos inconvenientes dado que el hecho trabajar una nueva intervención, con un instrumento piloto, en una zona geográfica en la cual no se tiene



un trabajo previo, en un período corto de 4 años, y con una sociedad civil desarticulada, dificulta el cumplimiento de los objetivos planteados, dado que parte del tiempo inicial está en crear las confianzas necesarias y el conocimiento de las interrelaciones sociales.

En las distintas reuniones con los operadores y en las visitas a los trabajos realizados, esta evaluación ha podido percatarse de las dificultades que tienen los operadores para ejecutar y desarrollar – de manera eficaz y sostenible – las actividades planteadas.

Algunas de las metas establecidas en los distintos ejes se encuentran sobredimensionadas, ya sea por capacidades del recurso humano, por los tiempos de ejecución, o porque no es técnicamente posible. La presión por el cumplimiento de estas metas ha disminuido las posibilidades de generar espacios eficaces de articulación y coordinación.

El diseño de la ejecución de la APPD no contempló las posibles diferencias, en cuanto a la implementación, al contar con socios públicos y tener que incorporarse a las estructuras propias del Estado. Esta situación ha implicado algunos retrasos en la ejecución de actividades.

La interrelación entre el eje de Gobernabilidad, la Unidad de Gestión y la MMQÑ es compleja y confusa, lo que implica que su gestión no es ni eficiente ni eficaz. Al ser una sola persona la responsable del eje y de la Unidad de Gestión, y con alta carga de actividades, la gestión no está siendo la más adecuada. Asimismo, la MMQÑ ejerce un liderazgo implícito en la Unidad de Gestión, tomando decisiones unilaterales, afectando a los operadores del programa. Finalmente, que el eje de Gobernabilidad tenga como socio responsable a la MMQÑ puede conllevar un riesgo en su implementación por la posibilidad de que existan conflictos de intereses. Sobre la sostenibilidad de la APPD

La APPD, formalmente, concluye en el 2015; sin embargo, algunos socios, debido a su participación en la alianza, continuarán o están buscando los mecanismos para seguir trabajando en la región, tal es el caso de Fe y Alegría, AeA y la Financiera Confianza.

6.2. Conclusiones del programa

6.2.1. Pertinencia

La intervención es pertinente según las políticas internacionales en materia de derechos y los acuerdos de actuación conjunta entre actores públicos y privados como agentes de desarrollo. Es también pertinente en relación con las políticas nacionales sectoriales, y finalmente –y más importante– pertinente con las necesidades de las poblaciones beneficiarias, trabajando soluciones a problemas identificados como prioritarios. En este sentido, los objetivos específicos propuestos en las Matrices de Planificación se encuentran en consonancia con las prioridades y políticas nacionales, regionales y locales.

6.2.2. Coherencia

El programa cuenta con una matriz de marco lógico que le permite planificar sus actuaciones, y monitorear el cumplimiento de los indicadores propuestos. Las matrices cuentan con algunas debilidades, sobre todo en el establecimiento de indicadores de impacto. En algunos casos se confunden los medios con los fines, no se registran indicadores cualitativos ni tampoco indicadores relacionados a los ejes transversales.

6.2.3. Apropriación

El programa no contempla espacios formales donde la población beneficiaria pueda manifestar sus opiniones sobre la ejecución del mismo. Cada uno de los ejes ha establecido, en mayor o menor medida, mecanismos para recabar las opiniones de los/as beneficiarios/as, y realizar alguna modificación - de acuerdo con las sugerencias- a las acciones que se implementan. En este sentido, el grado de apropiación es distinto en cada uno de los ejes. El eje Productivo es por ahora donde encontramos mayor involucramiento de la comunidad en general y de las autoridades. En relación al componente de agua potable y alcantarillado, del eje de Gestión Territorial, ha generado grandes expectativas en cuanto al impacto que pueda suponer en la población. El eje de Gestión Territorial tiene una cercanía basada –principalmente– en la necesidad de elaborar PIP y obtener fondos de contrapartida. Ejes como el de Género, Telecomunicaciones y Educación tienen escasos niveles de coordinación.

6.2.4. Eficiencia

El programa cuenta con el compromiso de los socios estratégicos de brindar un aporte total de USD 9.289.258. A esto se le suma un 20% de contrapartida comprometida por las autoridades regionales y locales. Los ejes con mayores aportaciones son los de eje Territorial y Productivo. Por otro lado, el 72% de los fondos del programa corresponde a gastos corrientes, frente a un 23% de inversiones. Se considera que esta distribución del gasto está acorde con las características del programa, por cuanto – por un lado – al ser el objetivo principal de los ejes la generación de capacidades, las actividades son intensivas en mano de obra, ya sea del propio personal imputable a la intervención o de la contratación de servicios profesionales. Asimismo, los gastos de insumos, materiales, viáticos y transporte serían parte importante del presupuesto. Los gastos ligados a la inversión se centrarían principalmente en el eje Productivo y el componente de reforestación, seguido de los componentes de agua potable y alcantarillado, y gestión de residuos sólidos. Finalmente, las contrapartidas son bastante heterogéneas puesto que encontramos recursos económicos, valorizaciones y estimaciones de colocación de créditos.

En relación a la justificación del gasto, cada uno de los socios responsables de los distintos ejes realiza la justificación a sus socios donantes; algunos socios rinden cuenta al FONCHIP por los fondos transferidos por la AECID; y, Fe y Alegría, a la Fundación Telefónica. No se cuentan con datos agregados sobre la ejecución de los fondos del total del programa. En cuanto a la transferencia de recursos, ha habido algunos retrasos en la transferencia de los fondos AECID, principalmente por demoras en los procesos de justificación del gasto.

En estos primeros dos años la ejecución ha estado marcada por la lentitud de implementación, tanto por variables no previstas y controlables como por factores exógenos en los cuales el programa tiene poco [o nulo] margen de acción. Sin embargo, dada la curva de aprendizaje, se espera una ejecución más ágil y sujeta a los tiempos previstos. En este sentido, los ejes han tenido ciertos retrasos en la ejecución, debido a: factores señalados con anterioridad, como la falta de PIP - y por tanto de las contrapartidas del sector público -, una deficiente implementación de las obras - como en el caso del eje Territorial - y factores

exógenos - principalmente en el eje de Educación y Género. Asimismo, existen riesgos asociados al limitado uso de los productos/servicios por parte de los/as beneficiarios/as, como el caso de los reservorios familiares en el eje Productivo o los medios informáticos en el eje de Telecomunicaciones. Los retrasos principales en el eje de Gobernabilidad se deben, como ha sido mencionado, a la dificultad del responsable de implementar el eje y además tener a su cargo la coordinación de la Unidad de Gestión. Como ha sido señalado, existe una sobreestimación de las metas.

El programa no cuenta con un sistema de monitoreo [y tampoco se tiene asignada su responsabilidad] que permita ir conociendo si las distintas actividades se están ejecutando correctamente y si se están logrando los impactos esperados.

El programa cuenta con un equipo humano capaz de implementar cada uno de los ejes según lo planificado, pues cuenta con la cualificación y experiencia requerida, además de un alto nivel de motivación. El programa dispone de los equipos materiales suficientes para realizar las labores. Asimismo, los distintos ejes – salvo el de Género – cuentan con medios de transporte para movilizarse a las zonas de implementación.

6.2.4.1 Eficiencia por ejes

6.2.4.1.1. Eje de Gestión Territorial

Los fondos inicialmente previstos – que en principio serían canalizados por el FCAS – no obtuvieron finalmente la aprobación. Aunque los fondos seguramente serán viabilizados [actualmente se está gestionando con el FECASAL] esto supondrá retrasos en la implementación del componente de agua potable y alcantarillado, así como el de gestión de residuos sólidos, dentro del eje de Gestión Territorial.

6.2.4.1.2. Eje de Educación

Las reticencias iniciales presentadas por los organismos sectoriales [SUTEP y UGEL principalmente] respecto a la implementación del eje, han tenido dos componentes principales; por un lado, el ideológico basada en la desconfianza de que la gestión de las escuelas por parte de Fe y Alegría sean los primeros atisbos para la privatización de la educación pública;

y, por otro, el temor del profesorado a perder sus puestos de trabajo, dada la posibilidad de que Fe y Alegría – por el acuerdo firmado por la DREH, pueda modificar el personal de las escuelas que están dentro de su gestión. Finalmente, esta oposición inicial supuso que las actividades se encuentren en pleno desarrollo recién a principios de 2013. Esta situación obligó al equipo de Fe y Alegría a replantearse el esquema de trabajo, buscando apoyos en instancias decisoras [DREH] que le brinden un respaldo político, y por lo tanto poder ejecutar las actividades programadas. La implementación de la metodología de educación rural por parte de Fe y Alegría no estaría cumpliendo con las expectativas de algunos/as directores/as y docentes.

6.2.4.1.3. Eje Productivo

Los recursos contabilizados como aporte de la Financiera Confianza no son considerados como fondos de cooperación por cuanto todos los gastos en los que se incurre son incluidos en el costo del crédito [tasa de interés] y recuperado al cabo de un tiempo determinado.

6.2.4.1.4. Eje de Telecomunicaciones

Aún cuando en el presente eje se han logrado instalar las tres aulas programadas, existen algunos servicios complementarios que no están suponiendo un aporte sustantivo a las metas establecidas o que no cuentan con la calidad esperada, tales son los casos de las capacitaciones a profesores/as - muy baja participación -, o la falta de acceso a internet/PCs con mal funcionamiento, respectivamente.

6.2.5. Armonización

La articulación con entidades públicas es satisfactoria; con los programas sociales existe menos vinculación. Finalmente, y como única ONG identificada en la zona encontramos a Sembrando, con la cual no se tiene mayor nivel de articulación.

6.2.6. Eficacia

En términos generales, el programa cuenta con un cumplimiento de resultados moderadamente satisfactorios. El eje Productivo y de Género son los que habrían tenido un nivel de avance mayor, el eje de Educación tiene un alcance moderado, mientras que

los ejes de Gestión Territorial, Telecomunicaciones y Gobernabilidad tienen un nivel de ejecución comprometido, pues sus objetivos específicos seguramente no serán alcanzados durante el período de ejecución del programa. Estas escalas se realizan comparando lo ejecutado con los compromisos asumidos en el PRODOC.

En relación al sobredimensionamiento de las metas, tomando en cuenta los factores y el tiempo con los que cuenta el programa, algunos de los resultados previstos [analizados en el apartado 5.2.2] no podrán ser alcanzados o consolidados.

6.2.6.1. Eficacia por ejes

6.2.6.1.1. Eje de Gestión Territorial

Las condiciones [organizativas, económicas, institucionales, técnicas, otras] para poder desarrollar una gestión territorial bajo un enfoque de gestión sostenible de los recursos naturales no son suficientes y por lo tanto no ha sido posible cumplir las metas establecidas. No hay una coherencia entre las metas, los recursos humanos, recursos económicos y recursos temporales planificados por el operador. Por ello es necesario mejorar la previsión. Se puede inferir que la intervención no ha sido 'programática', sino que se ha desarrollado apoyando iniciativas de otras entidades. En este caso, el gobierno regional de Huancavelica quien solo contempló el proceso de forestación en sí, impidiendo asegurar los compromisos institucionales y el fortalecimiento de las organizaciones locales para asumir la apropiación de estas iniciativas [no se destinaron los recursos apropiados].

En particular, siguiendo una lógica de los componentes del eje, por un lado, encontramos que no se han realizado trabajos de capacitación y sensibilización a las JAAS en materia de gestión del agua, actividad fundamental para la buena marcha de los trabajos futuros. Nótese la importancia de la organización local para cumplir fines sociales, económicos y ambientales. En cuanto a la reforestación, si bien aún no se cuenta con los estudios aprobados, y por tanto se carece de los fondos de contrapartida, un trabajo más coordinado con el eje Productivo permitiría avanzar con estas comunidades. El apoyo en la elaboración de expedientes técnicos no necesariamente sugiere que la actividad vaya a asegurar un

presupuesto específico, y tampoco supondría necesariamente la implementación de la misma

6.2.6.1.2. Eje de Educación

Fomentar la calidad y equidad de la educación no será posible si no se logran afianzar las bases en la que se debe sostener dicho propósito, como la implementación de un PEL. Sobre este aspecto cabe resaltar que no cumplir con la formulación del PEL puede tener repercusiones a nivel de la planificación propiamente del sistema educativo estatal.

6.2.6.1.3. Eje Productivo

Las actividades agropecuarias diversificadas ofrecen a las familias mayores oportunidades para enfrentar los riesgos ambientales, a menudo recurrentes en estos últimos años.

La mejora de los sistemas de riego es una de las principales necesidades de las comunidades de la provincia, lo que implica trabajar en la mejora de la infraestructura de riego, así como en la capacitación y organización de las juntas de usuarios de los centros poblados para la adecuada administración, uso y mantenimiento de esta infraestructura. Asimismo, es adecuado para la zona el trabajo que se está realizando en relación a la mejora del paquete de prácticas productivas que buscan mejorar la calidad de semillas utilizadas, evitar el uso de químicos y fomentar sistemas de siembra y cosecha que aseguren mayores rendimientos y mejor calidad de los productos. Por consiguiente el trabajo que se ha desarrollado a partir del eje Productivo ha incidido en la mejora de prácticas productivas, promoviendo la diversificación de los productos agrícolas que, al ser incluidos en la dieta de las familias, contribuyen a la seguridad alimentaria. De otro lado, la diversificación de los productos que se viene implementando con cada uno de los pobladores ha permitido contar con excedentes para poder venderlos en los mercados, lo que genera un ingreso económico adicional para otras necesidades como salud, educación, y alimentación, entre otros.

En relación al desarrollo del sector microfinanzas, en ninguno de los tres tipos de crédito descritos se ha desarrollado una tasa de interés preferencial por ser Acobamba el ámbito de intervención de un programa

de desarrollo. Es decir, la Microfinanciera Confianza trabaja con las mismas tasas con las que opera en otras zonas geográficas del país.

Por otro lado, siendo los créditos otorgados a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas [MIPYME] los más ventajosos en cuanto a tasas de interés se refiere; y, tomando en cuenta que las condiciones de acceso al mismo son similares en cuanto a exigencia que el crédito exclusivo para emprendedoras, esta evaluación no tiene claro aún la conveniencia para las mujeres que solicitan un crédito el pasar a formar parte de “palabra de mujer”.

6.2.6.1.4. Eje de Telecomunicaciones

El programa ha logrado implementar la infraestructura de las Aulas Fundación Telefónica, dotándolas de equipos y de conectividad a internet; sin embargo, “servicios complementarios” como las capacitaciones, o el mantenimiento de los equipos y la red no están funcionando de manera óptima.

6.2.6.1.5. Eje de Género

El eje ha realizado un gran esfuerzo en posicionar la temática en la agenda política, social y comunitaria, trabajando en redes con otras organizaciones, lo que le ha permitido maximizar los beneficios. Sin embargo, aún la temática se encuentra en un estado incipiente, siendo relegado por las autoridades en las prioridades del gasto. Las comunidades ven aún con mucho recelo los posibles cambios sociales que puedan originarse.

El Consejo Provincial de la Mujer de la provincia de Acobamba no estaría funcionando de manera adecuada pues parece no tener el impulso político suficiente, según manifestado en las entrevistas.

Los protocolos de actuación en caso de violencia de género son aún poco conocidos entre la población, sobretodo del ámbito rural. Asimismo, estos mismos no están siendo implementados ágil y eficazmente, lo que repercute negativamente en la percepción de las mujeres que participan sobre los posibles beneficios de la intervención. Por otro lado, la provincia no cuenta con aún con las condiciones necesarias y suficientes para la protección de las mujeres que deciden interponer una denuncia ante los organismos competentes; y, tampoco existe un espacio

adecuado para alojar temporalmente a aquellas mujeres que deciden separarse de su conyugue.

6.2.6.1.6. Eje de Gobernabilidad

La limitada ejecución del presente eje está condicionada por la falta de personal ad hoc, dado que – como ya fue mencionado – el responsable del eje lo es también de la Unidad de Gestión.

Los PDC son desconocidos por una parte importante de la población. En la mayoría de los casos no son producto de un proceso participativo, están desactualizados, y son poco operativos o deben ser reformulados completamente.

6.2.7. Impacto

Se espera que las actividades realizadas, y aquellas planificadas y alcanzadas, logren el impacto esperado. En los ejes de Género, Gobernabilidad y Educación [incluimos a las Telecomunicaciones], por suponer generación de capacidades, los impactos son de mediano-largo plazo por lo que difícilmente puedan visualizarse al concluir la ejecución del programa.

6.2.8. Sostenibilidad

Los componentes de asociacionismo en el eje Productivo, o el de fortalecimiento de JAAS en el eje de Gestión Territorial, son los que cuentan con menores perspectivas de sostenibilidad, por el tiempo necesario para fortalecer estas organizaciones en comparación con el tiempo que resta de ejecución.

Las actividades de los ejes de Género y Gobernabilidad difícilmente son sostenibles debido al poco apoyo de los gobiernos locales. En este sentido, al no ser una prioridad, se dificulta la disposición de recursos económicos para prolongar las actividades y fortalecer los beneficios.

Las actividades del eje Productivo tendientes a mejorar los indicadores de desnutrición crónica, y en menor medida las ligadas al aumento de los beneficios económicos, podrán ser auto-sostenibles.

El eje de Educación [al menos los relacionados a la Red Educativa Rural] y las aulas informáticas del eje de Telecomunicaciones son sostenibles debido a que la intervención de Fe y Alegría es a mediano-largo plazo. Finalmente, y aunque no ha sido analizado en el presente informe por las razones ya expuestas, el componente de microcréditos tenderá a ser sostenible siempre que puedan llegar al punto de equilibrio financiero.

6.2.9. Ejes transversales

El eje de Género no ha sido trabajado de manera transversal en el programa por cuanto no se cuenta con un operario que se encargue específicamente de esta labor, pues el MMR está abocado a su eje sectorial.

No se cuenta con un plan de tratamiento de residuos tecnológicos.



7

Lecciones aprendidas

La implementación de alianzas público - privadas con características territoriales, en zonas deprimidas, que abarquen la problemática existente de manera integral, permite un mayor dinamismo al interior de las comunidades, mejorando las condiciones para ser eficaces, eficientes y sostenibles.

La conformación de una APPD formada por actores con amplia experiencia en el país de ejecución garantiza un mayor conocimiento de la realidad y la dinámicas locales, permitiendo ello que pese a las dificultades existentes en la implementación de una herramienta de estas características, se generen compromisos entre los socios, y entre éstos y las comunidades beneficiarias, que posibilitan continuar apostando por un trabajo coordinado y articulado.

Basarse en la experiencia temática, de los socios y de los operadores, permite desarrollar modelos ya

“probados” en otros territorios, y por lo tanto asegurar su buena implementación y la consecución de los resultados esperados. En este sentido, son importantes los establecimientos de mecanismos que permiten a los/as beneficiarios/as aportar para adaptar estos modelos a las diferentes realidades.

La metodología de trabajo implementada por los operadores, en sus respectivos componentes, de articular y coordinar con los distintos actores locales implicados en la temática permite una mayor apropiación por parte de estos.

El fortalecimiento de capacidades de los titulares de derechos y de las OSC permite fortalecer la gobernanza local, la cual brinda los elementos para establecer modelos de desarrollo que respondan a las necesidades de la población.



8

Recomendaciones

8.1. Recomendaciones del instrumento

8.1.1 Sobre la filosofía de la APPD

1. Generar los espacios necesarios para discutir y trabajar documentos que brinden una idea común y compartida sobre la APPD. Se espera que, al menos, se cuente con un Manual de Gestión, que tenga, como mínimo, la siguiente estructura:

- Misión y Visión
- Organigrama
- Funciones y responsabilidades del Comité Perú y de la Unidad de Gestión
- Compromisos, funciones y responsabilidades de cada socio [sector en el que trabajan, aporte a los/as titulares de derechos y al desarrollo de Acobamba, funciones, responsabilidades e incumplimientos]

8.1.2. Sobre la estructura organizativa de la APPD

2. Resultaría importante la inclusión de la Mancomunidad Qapaq Ñan en las reuniones del Comité Perú como miembro de pleno derecho. Asimismo, la creación de una "dirección" en el Comité Perú, compuesta por tres/cuatro representantes - preferentemente uno del sector privado, uno de las ONGD, y uno de la Mancomunidad Qapaq Ñan, y/o la AECID - que tengan como responsabilidades: convocar a las reuniones trimestrales, presentar agenda, realizar gestiones con distintos actores, resolver situaciones imprevistas, etc. Es importante que estas decisiones adoptadas por los socios de la APPD tengan también el respaldo de los operadores.

3. Las decisiones sobre la Unidad de Gestión, o demás cuestiones que puedan afectar a todos los socios operativos, deberían ser tomadas desde el Comité Perú. Asimismo, se recomienda explorar la posibilidad de que la Unidad de Gestión sea asumida por una entidad distinta a los socios y operadores. Aunque pueda parecer que esta recomendación merma el liderazgo que deben tener las entidades públicas en el desarrollo de sus comunidades, entendemos que el rol protagónico de estas entidades pasa por establecer las prioridades, participar en la concepción, diseño y seguimiento de las estratégicas, y crear los mecanismos para que, conjuntamente, se ejecuten las actividades en beneficio de la población.

4. En lo que respecta a los mecanismos de comunicación del programa, la evaluación considera que debe establecerse una estrategia de visibilidad y comunicación con dos vectores fundamentales:

- **Comunicación Institucional**, dirigida a las entidades públicas y privadas que tengan interés en conocer las actividades y avances del Programa, y por parte de la propia APPD, para mantener una relación más fluida y fomentar potenciales sinergias. Para este tipo de comunicación podría trabajarse con la elaboración de boletines [bimensuales o trimestrales] y de una página web del programa.
- **Comunicación comunitaria**, continuando con el trabajo radial, incluyendo no solamente información que desarrolla cada eje, sino también las sinergias que se han podido originar los impactos agregados que ello conlleva. Asimismo, se recomienda que a través de este medio, la APPD pueda poner en conocimiento de la opinión pública los distintos acuerdos firmados y los compromisos asumidos.

5. Tomando en cuenta todo lo señalado, a juicio del equipo evaluador, dos años después del inicio de la ejecución, la estructura organizativa es susceptible de ciertas modificaciones en aras de esclarecer o

mejorar las estructuras creadas para su organización y algunos mecanismos de funcionamiento. En este sentido, se propone el siguiente esquema de organización:

Gráfico 3. Propuesta de Organigrama

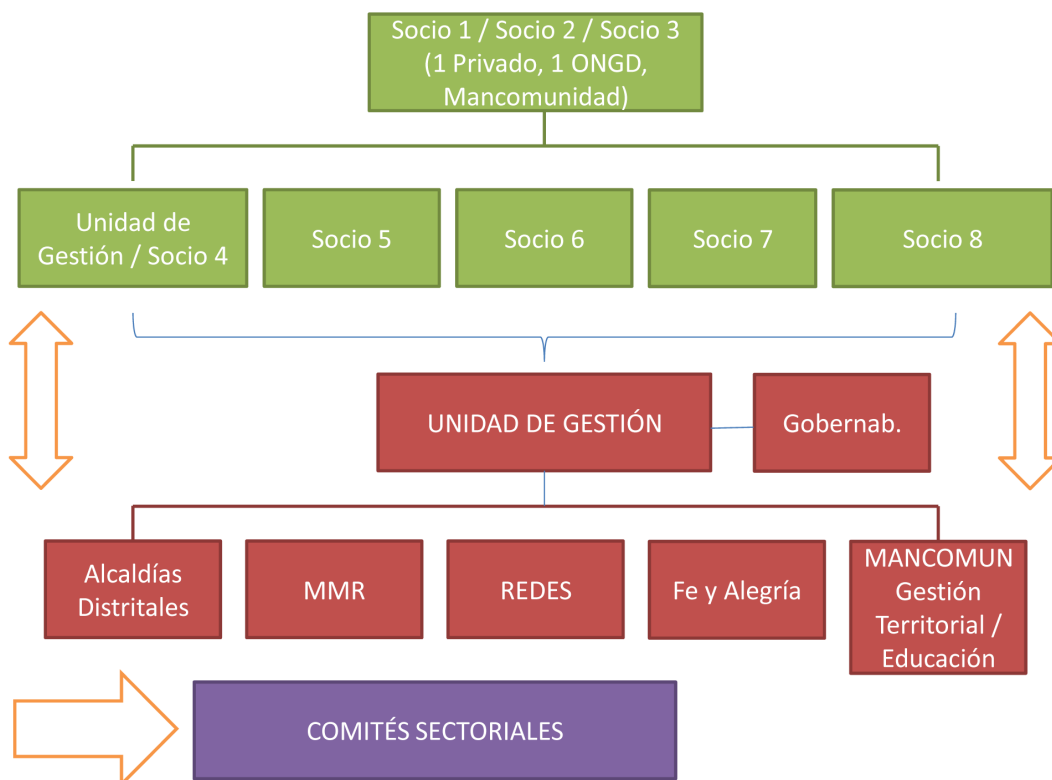


Gráfico 4. Propuesta de Funciones del Comité Perú y la Unidad de Gestión

COMITÉ PERÚ (TRIMESTRAL)

- Poner en común las acciones ejecutadas y planificadas.
- Conomiento y puesta en comun de las modificaciones que puedan plantearse al PRODOC.
- Verificar la ejecución según el PRODOC.
- Aprobar los POA anuales.
- Establecer acuerdos.
- Analizar la conyuntura y tomar decisiones estratégicas.
- Facilitar la operacionalidad de la ejecución (impulsar acuerdos entre operadores)
- Tomar decisiones sobre la UG.
- Tomar decisiones que competan a los socios estratégicos.
- Realizar gestiones al más alto nivel con los sectores públicos.
- Evaluar la visión y cumplimiento corresponsabilidades de los socios que estén de acuerdo a los fines de la APPD.
- Otros que se soliciten desde el APPD España y la UG.

UNIDAD DE GESTIÓN (TRIMESTRAL)

- Coordinar la ejecución de las actividades con los actores socios.
- Elaborar los informes periódicos al Comité Directivo de la APPD.
- Articular con actores externos a través de la dinamización de los Comités Sectoriales.
- Elaborar —conjuntamente con los socios— los POA.
- Dar seguimiento a los acuerdos firmados.
- Monitorear y dar seguimiento a los avances económicos y físicos (actividades y resultados) de todos los socios.
- Transversalizar los ejes de sostenibilidad ambiental e interculturalidad.
- Establecer la política de comunicaciones de la APPD.

Para los Comités Sectoriales [de reunión mensual], se proponen las siguientes funciones:

- Coordinar y establecer acuerdos para ejecutar acciones conjuntamente que permitan lograr un mayor impacto y ser más eficientes en la utilización de los recursos económicos y humanos, además de reducir la duplicidad de acciones.
- Hacer partícipe - además de los operadores de la APPD - a los sectores, programas públicos y ONGD.

8.1.3. Sobre la estructura financiera de la APPD

6. Con el fin de mantener una homogeneidad en la toma de decisiones, esta evaluación entiende que lo óptimo sería que la totalidad de los recursos sean depositados en una cuenta común, administrada por el Comité Perú. Sin embargo, tomando en cuenta los inicios de la APPD y la propia estructura financiera, existen variables que hacen que esto no haya sido [y aún no sea] posible: La heterogeneidad de los aportes, la estructura de ejes del programa, y los propios instrumentos de financiación y justificación de gastos de los socios.

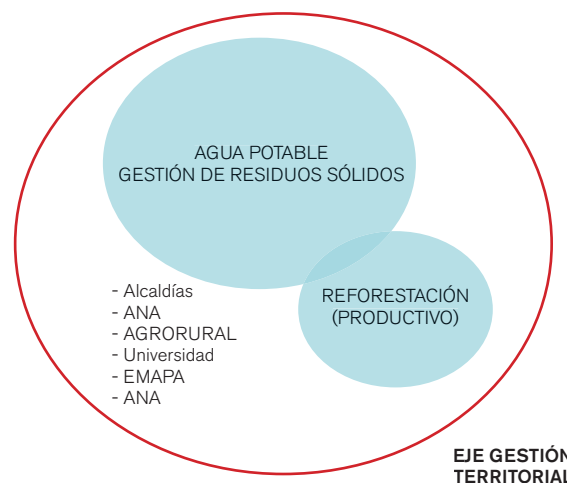
7. En relación a la presentación de la información económico-financiera del programa, se recomienda trabajar en una presentación por partidas presupuestarias, y que las mismas puedan ser homologadas por los socios financiadores, con el fin de obtener información general del programa. Finalmente, la búsqueda de una alternativa que dé salida a la liquidación del FONCHIP y que administre los fondos del programa gestionados por esta entidad se hace imperativa. En este sentido, para la evaluación, aunque en apariencia trabajar con la municipalidad provincial pareciera ser la opción más viable, existen dos factores que permiten recomendar el trabajo con la Mancomunidad: a) la posibilidad de generar un distanciamiento político entre las alcaldías distritales, y entre estas y la APPD, serían un gran riesgo para el correcto funcionamiento del programa y su posterior sostenibilidad, b) el financiamiento de los costos operativos de la Mancomunidad, aunque es una preocupación latente, podría tener ciertas salidas viables. Por un lado, existe un compromiso de las alcaldías distritales y la provincial para financiar los gastos corrientes de la Mancomunidad [establecido en los estatutos, y también asumido por la alcaldía

provincial en el marco del programa]. Por otro lado, a nivel de reglamento nacional de Mancomunidades, se vienen buscando los mecanismos legales para que en las transferencias de recursos a las alcaldías provinciales se destine un porcentaje para los gastos corrientes de las Mancomunidades [evitando la discrecionalidad del aporte por parte de las alcaldías provinciales]. Finalmente, y como posible solución a los problemas de financiamiento de la Mancomunidad, la ley establece que esta figura jurídica puede acceder a una gran cantidad de fondos concursables del Estado, o de la cooperación internacional, lo cual extiende el abanico de posibilidades [el gerente de la Mancomunidad señaló a esta evaluación que se estarían iniciando acciones para poder concursar a los recursos del Fondo Ítalo Peruano].

8.1.4. Sobre la operatividad de la APPD

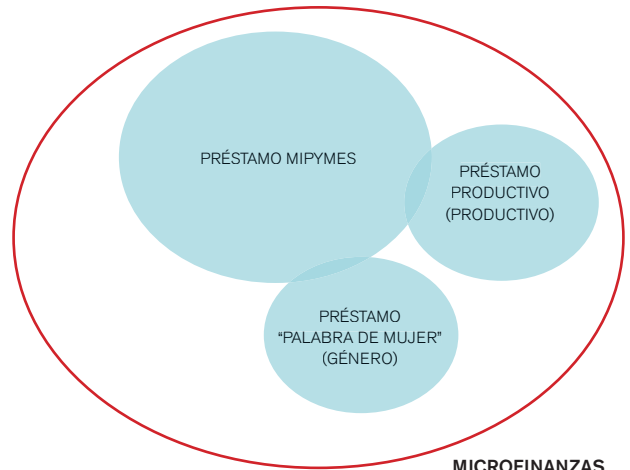
8. En relación al sobredimensionamiento de las metas del programa, se recomienda reformularlas centrándose en las reales y alcanzables, considerando la sostenibilidad de los beneficios/servicios que se puedan obtener, y la posibilidad de liberar tiempo para que los distintos ejes realicen coordinaciones y articulaciones que posibiliten una mayor eficiencia e impacto.

9. Se recomienda igualmente explorar la posibilidad de establecer "Comités Sectoriales", teniendo como norte la coordinación operativa de actividades puntuales que permitan maximizar el impacto y la eficiencia en la gestión de los recursos. En estos ejes se esperaría la presencia de los demás stakeholders de la provincia.





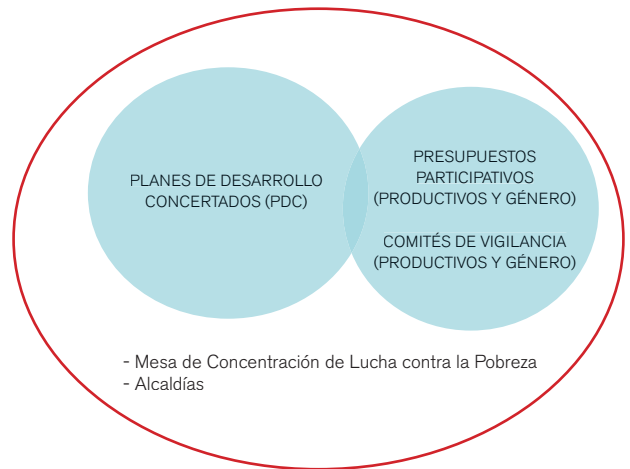
EJE EDUCACIÓN Y TELECOMUNICACIÓN



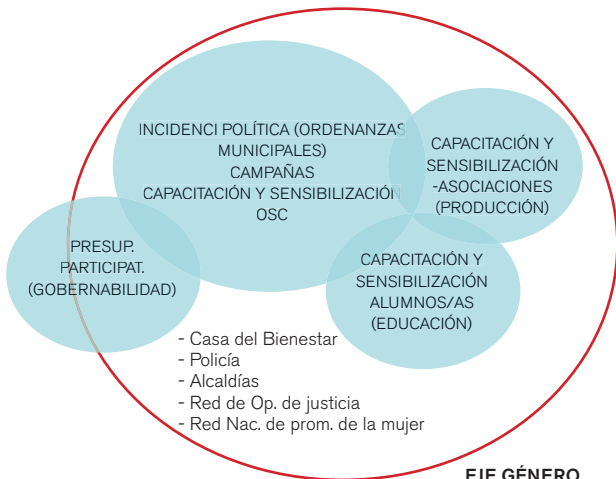
MICROFINANZAS



EJE PRODUCTIVO



EJE GOBERNABILIDAD



EJE GÉNERO

10. Se espera que estos comités sectoriales puedan convertirse en el “embrión” de las mesas temáticas que pretenden ser implementadas por la Mesa de Concertación de Lucha contra la Pobreza¹. Esta posibilidad ha sido destacada como positiva además por Agro Rural.

11. El desconocimiento inicial del programa sobre las estructuras formales del sector público ha sido superado en parte. Es decir, algunos ejes han trabajado en la elaboración de PIP – por medio de la contrapartida pública –. Sin embargo, y dada la burocracia estatal para disponer de fondo para pre-inversión, podría explorarse la posibilidad de que la elaboración de perfiles corra con fondos de cooperación al desarrollo, y que el 20% sea incluido en la etapa de inversión, donde – según lo señalado – las alcaldías cuentan con mayores fondos.

12. Con la finalidad de minimizar los riesgos de un conflicto de intereses por el hecho de que la Mancomunidad [de la que forman parte los municipios distritales] sea responsable de un eje como el de Gobernabilidad - que tiene entre sus

¹ Para mayor información sobre la idea de los citados comités, ir al apartado II, Evaluación del instrumento [punto f].

planteamientos el fortalecimiento de las OSC como mecanismos de control y vigilancia de la actuación pública -, esta evaluación cree conveniente que el eje de Gobernabilidad pase a ser responsabilidad de la Unidad de Gestión.

13. Dada la dificultad de que una persona pueda coordinar eficiente y eficazmente el eje de Gobernabilidad y la unidad de gestión simultáneamente, se recomienda la contratación de un/a consultor/a para hacerse cargo del eje de Gobernabilidad, aunque la responsabilidad - como se ha planteado - sea de la propia Unidad de Gestión.

14. Aún cuando existen distintas instancias en las cuales los distintos operadores brindan información sobre las actividades ejecutadas y planificadas, las autoridades han expresado un “desconocimiento” de parte de las actividades desarrolladas por el programa. En este sentido, y con el fin de evitar esta situación, resulta conveniente hacer partícipes a las alcaldías distritales de las reuniones de la Unidad de Gestión. Por un lado, esta participación puede restar liderazgo a la Mancomunidad, pero revertiría el hecho de que la escasa participación se deba a un desconocimiento de lo realizado por los ejes, operativizando la dinámica existente y fomentando la participación de las autoridades. Asimismo, la Mancomunidad debería proponer a las alcaldías que se nombre un regidor como enlace ante la APPD. Esto permitiría la participación constante de la entidad, situación que actualmente no se cumple por la carga laboral de los alcaldes. Además, debería plantearse que la gerencia informe sobre sus actividades y avances en las reuniones mensuales de la Mancomunidad.

15. Se considera importante establecer mecanismos de monitoreo desde la Unidad de Gestión, esto permitiría no solo conocer si las actividades planificadas están siendo ejecutadas, sino - y sobre todo - si estas actividades están logrando los resultados y el impacto esperado en los/as titulares de derechos y obligaciones.

16. Además de la generación de los Comités Sectoriales descritos con anterioridad, esta evaluación recomienda impulsar el trabajo de los POA de manera conjunta. Es decir, a la fecha, cada uno de los socios trabajaba su POA, de manera individual. Los documentos eran consolidados por el coordinador de la Unidad de Gestión, y después compartidos para revisión con las autoridades locales. En este sentido

se espera que en la elaboración de los POA de cada uno de los ejes participen también los demás socios y/o operadores, pudiendo identificar las actividades donde podría trabajarse conjuntamente.

17. Se recomienda también que se establezcan los mecanismos que permitan cumplir con los compromisos económicos asumidos por la APPD [públicos y privados]. En este sentido, se recomienda utilizar los medios de comunicación para dar a conocer - mediante notas de prensa - los principales acuerdos asumidos, con el fin de que la población beneficiaria pueda ejercer un control social sobre los mismos y desplegando mecanismos de presión para su cumplimiento.

8.1.5. Sobre la sostenibilidad de la APPD

18. En cuanto a la sostenibilidad de la APPD, tomando en cuenta las necesidades de la población, la experiencia adquirida en el trabajo en alianza, y el conocimiento de la realidad, resultaría interesante analizar la posibilidad de que la alianza se mantenga y se presente como tal a fondos concursables - como la convocatoria a subvenciones de AECID, o de la Comisión Europea-, siendo cofinanciada por fondos privados.

19. Por último, en relación con la posibilidad de replicar la APPD en otros ámbitos geográficos, se considera conveniente que una vez concluida la ejecución, y haciendo los ajustes propuestos en la presente evaluación, se analicen las lecciones aprendidas y las ventajas de impulsar las alianzas público-privadas como una alternativa más eficiente, y de mayor impacto, a las formas tradicionales de cooperación. Esta nueva evaluación debería servir de insumo en caso de que finalmente los socios decidan continuar la alianza y concursar por fondos de cooperación.

8.2. Recomendaciones del programa

8.2.1. Coherencia

1. En relación a los indicadores propuestos en la matriz de planificación, como recomendación general, se hace hincapié en las características que deben cumplir los indicadores [SMART: específicos, medibles, realistas, relevantes y definidos en el tiempo].

2. Asimismo, se cree conveniente ajustar los mecanismos de presentación de los avances en los informes de seguimiento, estandarizándolos y organizando la información según lo señalado en la matriz de planificación, con el fin de evitar confusiones en los resultados alcanzados. Así también, se recomienda presentar en los informes de seguimiento el avance en los indicadores de los Objetivos Específicos. Podría utilizarse el modelo de Matriz de Planificación Ajustada enviada a los socios ejecutores [Véase <http://ideas-sur.org/wp-content/uploads/2012/11/MATRIZ-DE-PLANIFICACION%20AJUSTADA.pdf>].

3. Puntualmente, se realizan recomendaciones a los indicadores de los distintos ejes:

8.2.1.1. Recomendaciones por eje

8.2.1.1.1. Matriz del eje de Gestión Territorial

- Incluir un indicador de impacto como la disminución de EDA como consecuencia de la mejora de la calidad del agua para consumo.
- Incluir algún [os] indicador [es] – de impacto y de resultado – sobre el manejo de residuos sólidos. Para ello debería generarse un resultado adicional.
- El Resultado de la matriz de planificación “Mejorada la disponibilidad de agua para riego en zonas pilotos de los distritos de intervención”, y sus indicadores, deberían ser incluidos en el eje Productivo. En el informe de seguimiento se señala que ha sido transferido, pero sin embargo no se contempla en su nuevo eje.
- Incluir indicadores sobre ejes transversales [Género y Sostenibilidad Ambiental].

8.2.1.1.2. Matriz del eje de Educación

- Incluir un indicador adicional de impacto como la mejora en el rendimiento escolar de niños/as en términos comparativos con promociones anteriores.
- Indicadores como el “número de horas lectivas efectivas” y “número de materiales difundidos” podrían incluirse dentro del RE.4.3
- El indicador de OE “nivel de satisfacción de las niñas y niños con la educación recibida”, debe ser considerado independiente del indicador “Tasas de analfabetismo en mujeres y hombres”.
- Adicionar indicadores específicos dentro del Resultado de Educación Rural.

- Incluir indicadores sobre ejes transversales [Género y Sostenibilidad Ambiental].

8.2.1.1.3. Matriz del eje Productivo

- Se recomienda incluir un indicador de desnutrición crónica en niños/as menores de 5 años.
- El I.OE.3.3a. “Productores que deben aumentar su producción en 15%” debe incluirse dentro del Resultado 3.1.
- Incluir el Resultado “Mejorada la disponibilidad de agua para riego en zonas pilotos de los distritos de intervención”, y sus indicadores, que fueron inicialmente contemplados en el eje Gestión Territorial.
- El I.RE.3.1.1. “Valor Bruto de Producción Agropecuaria [PANEL]” podrá ser incluido como un indicador del OE.
- Incluir un indicador en materia de género referido a las asociaciones de productoras, pudiendo medir el empoderamiento a través del número de cargos de responsabilidad que ocupan en las mismas.
- El I.R.3.3.1. “No. de asociaciones de productores que comercializan” debe ser más específico y plantear solamente la comercialización asociativa, no individual.
- Incluir indicadores sobre ejes transversales [Género y Sostenibilidad Ambiental].

8.2.1.1.4. Matriz del eje de Telecomunicaciones

- Incluir indicadores cualitativos, que puedan medir la mayor motivación de los/as alumnos/as al trabajar las materias en las Aulas Fundación Telefónica.
- Incluir un indicador que pueda medir la disminución de la brecha informática, por ejemplo, alumnos/as que utilizan regularmente [al menos X días a la semana] las TIC en sus tareas.

8.2.1.1.5. Matriz del eje de Género

- Incluir un indicador referido a la mejora en los tiempos de respuesta en casos de violencia de género.
- Adicionar indicadores referidos a la implementación de ordenanzas municipales y su aplicación en la sociedad.

8.2.1.1.6. Matriz del eje Gobernabilidad

- Incluir indicadores de impacto ligados a la calidad de servicios brindados por los/as titulares/as de obligaciones.

- Adicionar indicadores de impacto ligado al fortalecimiento de las OSC, como por ejemplo, la presentación de propuestas al Presupuesto Participativo basado en una visión de Plan de Desarrollo Comunal, o en relación al seguimiento y control como los Comités de Vigilancia.
- Replantear el indicador de OE “Total proyectos viables” por cuanto no es un resultado que dependa de las acciones del programa.
- Incluir indicadores sobre rendición de cuentas a la población [APPD].
- Incluir indicadores sobre ejes transversales [Género y Sostenibilidad Ambiental].

8.2.2. Apropiación

4. Resulta conveniente— y conforme a la Declaración de París – trabajar mecanismos de rendición de cuentas a la población; a manera de “audiencias públicas”, donde los distintos ejes expongan el trabajo y los logros conseguidos, y ello permita recabar opiniones de la sociedad civil.

8.2.3. Eficiencia

5. En relación a los fondos, resulta imprescindible para continuar con el apoyo de las autoridades locales: asegurar los fondos comprometidos por la AECID para los componentes de agua potable y saneamiento, y gestión de residuos sólidos; y transferir esa seguridad a las autoridades locales. Asimismo, trabajar en la disposición de las autoridades locales a cumplir con los compromisos asumidos en materia de financiamiento de la MMQÑ y a aportar las contrapartidas requeridas.

6. Desde el FONCHIP no se ha podido establecer una presentación consensuada de los gastos realizados con recursos de la AECID, por partidas presupuestarias, optándose por la presentación de los justificantes por gastos corrientes y de inversión. Se recomienda en este sentido, trabajar en una presentación por partidas presupuestarias, y que las mismas puedan ser homologadas por los socios financiadores, con el fin de obtener información general del programa.

7. En relación a los procesos de justificación, aunque se mantenga la rigurosidad en el control del gasto, es importante encontrar los mecanismos que permitan agilizar estos procesos con el fin de disminuir

las demoras en los desembolsos y que ello implique retrasos en la ejecución de las actividades.

8. Es importante también que el programa establezca mecanismos de monitoreo, desde la Unidad de Gestión, que permitan identificar los productos/servicios que no hayan sido implementados de manera correcta y poder tomar las medidas correctivas necesarias.

9. Específicamente para el MMR [extensible a los demás operadores], es importante que su socio estratégico [SI], o su sede central [MMR Lima] le brinde apoyo logístico, sobre todo en lo que se refiere a preparar la información para la justificación de los gastos realizados, con el fin de reducir los tiempos en terreno dedicados a tareas administrativas y concentrarse en la ejecución técnica.

8.2.3.1 Eficiencia por ejes

8.2.3.1.1. Eje de Gestión Territorial

10. En relación a la gestión de residuos, para efectuar cambios sustanciales en determinadas prácticas se requiere de la implementación de mecanismos de sensibilización a niños/as y adultos, los que además deben estar articulados a esfuerzos mayores que requieren de infraestructura para la gestión de residuos a cargo de los municipios [existen experiencias rurales exitosas sobre manejo de residuos sólidos que pueden ser replicables en estos espacios geográficos y sociales].

8.2.3.1.2. Eje de Educación

11. El equipo de Fe y Alegría tendría que plantear una mayor apertura en sus trabajos, invirtiendo tiempo en involucrar a todos los actores relacionados con la educación. El trabajo debería concentrarse básicamente en tres niveles: autoridades, directores-profesorado, y padres -madres de familia [ligado principalmente al involucramiento en el control de la calidad de la educación]. Asimismo, es importante afinar los mecanismos de coordinación con programas como el PELA.

8.2.3.1.3. Eje Productivo

12. Se considera que los fondos contabilizados como aportes de la Financiera Confianza no debieran ser incluidos en los informes económicos del programa,

con el fin de no distorsionar los fondos de cooperación – invertidos por los otros socios del programa – que no tienen retorno.

8.2.3.1.4. Eje de Telecomunicaciones

13. Se recomienda trabajar en la sociabilización y discusión de las responsabilidades asumidas por las distintas instituciones, estableciendo los protocolos y plazos necesarios para el correcto funcionamiento de las Aulas Fundación Telefónica.

8.2.4. Armonización

14. Resulta fundamental continuar realizando esfuerzos en materia de coordinación y articulación. En este sentido, se recomienda – particularmente al eje Productivo – estrechar vínculos con la ONG Sembrando con el fin de explorar la posibilidad de realizar trabajos conjuntos y complementarios.

8.2.5. Eficacia

15. En relación al sobredimensionamiento, es necesario reevaluar las metas propuestas, y – en caso de considerarlo conveniente – replantear las mismas, centrándose en aquellas con mayores impactos y un alto grado de sostenibilidad.

8.2.5.1 Eficacia por ejes

8.2.5.1.1. Eje de Gestión Territorial

16. Es imprescindible el trabajo con las JAAS para capacitarlas y asegurar controles permanentes del agua con el fin de garantizar su calidad para consumo. Se requiere que las JAAS sean fortalecidas y que su presencia sea mayor, pues continúan estando ausentes en las actividades ejecutadas por el programa. El programa podría trabajar en sistemas alternativos de potabilización [distintos a la clorificación] como sensibilización a las familias sobre la importancia de hervir el agua, e, inclusive, sobre la utilización del método SODIS².

17. Se recomienda iniciar el trabajo de reforestación de los ojos de agua identificados y trabajados por el eje Productivo. En principio, si se logra aprovechar la mano de obra no cualificada de la población beneficiaria podría complementarse el trabajo iniciado con las cosechas de agua para riego, así como iniciar trabajos de reforestación más allá de la existencia de expedientes técnicos - dado que no se requerirían recursos de contrapartida del sector público- .

18. En cuanto a la gestión de residuos, además de la construcción de la planta de tratamiento, se debe también ofrecer sensibilización y capacitación para efectuar cambios sustanciales en determinadas prácticas como la quema de los residuos o su enterramiento.

8.2.5.1.2. Eje de Educación

19. Resultaría fundamental impulsar mayores niveles de coordinación entre los dos operadores y socios estratégicos que trabajan el eje de Educación, sobre todo para trabajar la metodología de enseñanza en las escuelas [aquella descrita en los libros donados por Santillana, y la desarrollada por Fe y Alegría]. En este sentido, resultaría conveniente sistematizar la metodología de Fe y Alegría; y ponerla a disposición de las autoridades educativas y el alumnado en general a través de su disponibilidad en la biblioteca que se impulsa.

20. Se reitera la necesidad de trabajar coordinadamente con los demás actores del sector. Asimismo, disponer de tiempos para dar a conocer la metodología, resultados y objetivos que se pretenden alcanzar con el trabajo, intentando sumar apoyos entre los actores para que faciliten la implementación de las actividades y por lo tanto la consecución de los resultados. La evaluación considera que el trabajo debe realizarse no solamente al nivel de la generación de sinergias locales, con las instituciones y comunidad educativa [fortalecimiento del trabajo participativo], sino también este trabajo debe estar dirigido a la incidencia en los espacios de decisión, principalmente en la UGEL y DREH, trabajo que tiene un fuerte componente político y de gestión.

2 El método SODIS de desinfección del agua mediante energía solar, es un sencillo proceso de tratamiento que permite mejorar la calidad del agua. Consiste en la neutralización, a través de la luz solar, de los patógenos causantes de diarreas. El agua contaminada se introduce en botellas de plástico y se expone durante cinco horas a la acción de la luz solar. Durante la exposición, el sol destruye los patógenos. La luz solar desinfecta el agua y mata a los agentes causantes de la diarrea, gracias a la combinación de dos efectos: la radiación ultravioleta y el incremento de temperatura del agua.

8.2.5.1.3. Eje Productivo

21. En cuanto a las capacitaciones del presente eje, se recomienda realizar una evaluación interna sobre la puesta en práctica – por parte de los/as beneficiarios/as – de los conocimientos adquiridos, con el fin de reforzar las temáticas que sean necesarias para lograr los objetivos planteados y además aumentar los niveles de sostenibilidad.

22. Asimismo, se considera conveniente trabajar la temática de nutrición. Si bien se incide en la diversificación de la producción, resultaría importante sensibilizar y capacitar a los/as beneficiarios/as en nutrición propiamente dicha. En la medida en que sea considerado conveniente, el programa podría realizar capacitaciones prácticas sobre la preparación de platillos típicos que incorporen alimentos propios de la zona, que son ahora incorporados en la producción, y que sean altamente nutritivos.

23. En relación al componente crediticio, esta evaluación recomienda explorar la posibilidad de trabajar con tasas diferenciadas en un período temporal que podría estimarse en 5-10 años - lo que normalmente contempla la cooperación internacional en fondos rotatorios- ; siendo una opción el establecer una tasa ventajosa para la provincia, y una preferencial para los/as beneficiarios/as directos de los ejes de la intervención.

8.2.5.1.4. Eje de Telecomunicaciones

24. Se recomienda impulsar las capacitaciones en TIC, buscando los mecanismos para que se pueda contar con una asistencia masiva de los docentes, considerando horarios y fechas adecuadas. De la misma manera, se hace necesario mejorar los canales de comunicación sobre las fechas de las capacitaciones. Asimismo, es recomendable asegurar el mantenimiento de los equipos o el requerimiento técnico para solucionar fallas en el funcionamiento. A continuación se resaltan algunas observaciones realizadas por el equipo consultor en cuanto a las necesidades de los/as docentes/as, alumnos y padres de familia en torno a las capacitaciones y uso de aulas de cómputo:

- Brindar capacitaciones en metodología para el dictado de las diferentes materias, así como la demostración de clases modelos, que permitan a los docentes replicarlas con el alumnado.

- Prever el trabajo con personal capacitado, tal es el caso del personal que esté a cargo del mantenimiento de las Aulas Fundación Telefónica.
- Manejar un horario ampliado fuera de las horas de colegio, a fin de que los/as alumnos/as puedan hacer uso del aula de cómputo para el desarrollo de sus trabajos y tareas. En este sentido, es importante evitar la subutilización de los recursos informáticos.

8.2.5.1.5. Eje de Género

25. Como primer punto, se estima que la temática de género debería transversalizarse en todos los ejes del programa - sobre todo al productivo y al de gobernabilidad, por su implicancia en la autonomía económica y exigencia en el cumplimiento de sus derechos -incorporando tanto su tratamiento dentro de la metodología de trabajo como indicadores específicos en la temática. Para esto, resultaría interesante ofrecer capacitaciones y sensibilización en género a los propios trabajadores del programa; es decir, al recurso humano de los socios y operadores. La cultura determina la identidad y los roles que una sociedad asigna a mujeres y hombres dentro de un contexto determinado, como es el caso de los pueblos andinos peruanos. La interpretación de las tradiciones y costumbres no debe poner en peligro ni menoscabar los derechos fundamentales de las mujeres sino más bien tomar en cuenta y respetar la cosmovisión e idiosincrasia propia de las mujeres y potenciar su accionar desde su propia dimensión personal y política partiendo del reconocimiento de sus derechos humanos [derecho a una vida sin violencia, por ejemplo]. A partir de ahí el enfoque que se implemente, deberá considerar los roles que son asignados socialmente al interior de las familias y de las comunidades respetando el principio de complementariedad y reciprocidad andinos con el fin de que la integración de este enfoque sea lo más natural y apropiada posible. Sí será necesario identificar los condicionantes culturales - factores de cambio y resistencia que se puedan presentar - con el fin de proponer estrategias adecuadas superando los obstáculos que impidan el avance en la igualdad de género. Asimismo, es necesario trabajar previamente en procesos de sensibilización pertinentes y apropiados en relación con las características socio-culturales propias de las comunidades y específicamente con los focos más resistentes, como es el caso de las autoridades decisoras.

26. Asimismo, es necesario prestar atención a la problemática socio-cultural que supone la violencia de género y contextualizarla en las dinámicas propias del ámbito rural de la intervención, tomando en cuenta el impacto negativo que puede ocasionar para las mujeres, principalmente en contextos poco aperturistas como el descrito. De no contar con esta adecuación socio cultural, se podría debilitar las condiciones económicas de las mujeres dentro de los hogares, aumentar los episodios de violencia y hacer peligrar el prestigio social y reconocimiento de su posición dentro de la comunidad. Brindar a las mujeres una adecuada orientación y servicios de calidad, contextualizados y adaptados a su realidad, es primordial para evitar y/o reducir los episodios de violencia de género - y con ello brindar soluciones y apoyo más oportuno-. Siguiendo la temática, se considera de suma prioridad trabajar con las mujeres, organizaciones de las diferentes zonas del programa APPD, acerca del conocimiento de los protocolos en caso de violencia física, sexual, e inclusive psicológica.

27. Específicamente, se debe trabajar en la sensibilización en género, violencia y sobre los estilos de vida socio culturales de las mujeres de la zona, con las comisarías y fiscalías, buscando mejorar la eficacia y eficiencia de los sistemas, integrando dentro de su accionar el respeto y la tolerancia.

28. Resulta fundamental para la correcta impartición de las capacitaciones, adaptar los medios y materiales - como trípticos, dípticos, folletos, entre otros - a la realidad de la zona [por ejemplo imágenes o idioma].

29. Finalmente, y de manera muy particular, se propone evaluar que la Dirección del Comité Perú pueda manifestar su preocupación al Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables [MIMP] por el trabajo profesional y el trato dispensado por el abogado del CEM a algunas de las mujeres que han ido a presentar una denuncia por violencia doméstica.

8.2.5.1.6. Eje de Gobernabilidad

30. Para hacer efectiva la participación de la sociedad civil existe la urgencia de orientar y capacitar sobre los mecanismos viables y derechos asignados. Estos aspectos, junto a los PDC, requieren de conocimientos técnicos básicos, los

que deben ser difundidos entre los tomadores de decisiones.

31. Se sugiere que en el trabajo del eje de Gobernabilidad se fortalezca el trabajo con las alcaldías, a través de las cuales se promuevan procesos de rendición de cuentas transparentes y procesos de gestión participativos; contribuyendo de este modo al fortalecimiento de la descentralización y la gobernabilidad democrática de la zona. En relación a los procesos de rendición de cuentas, esta evaluación cree conveniente la implicación de la sociedad para ejercer un "control" sobre el cumplimiento de los acuerdos dentro de la APPD. En este sentido, se recomienda la utilización de los medios de comunicación para informar a la población sobre estos acuerdos y los avances en cada uno de los ejes. En cuanto a la rendición de cuentas por parte de las autoridades, sería recomendable que el eje trabaje con los Comités de Vigilancia, fortaleciendo a las OSC que hacen parte de la misma para poder ejercer esta fiscalización. Para ello, deberían iniciarse capacitaciones sobre las responsabilidades de estos comités, y el establecimiento de mecanismos constantes de coordinación entre las organizaciones que hagan parte con el fin de estudiar las actuaciones del Estado.

32. Asimismo, se recomienda la firma de un acuerdo entre todos los candidatos a los cargos públicos en las elecciones municipales del 2014 que implique la continuidad de la intervención y la ratificación de los acuerdos asumidos. Estas posibles reuniones donde todos expongan su predisposición a continuar con el trabajo podrían llevarse a cabo en audiencias públicas en los cuatro distritos del ámbito de intervención.

33. Particularmente, y en relación al cumplimiento de los presupuestos participativos, esta evaluación recomienda la difusión en el interior de las comunidades de los PDC, para que – a partir de ellos – las OSC, con el acompañamiento del eje de Gobernabilidad, trabajen propuestas consensuadas y priorizadas para ser presentadas en los Presupuestos Participativos.

8.2.6. Sostenibilidad

34. En todos los ejes la sostenibilidad se basa en la generación y consolidación de capacidades, por lo que se recomienda trabajar fuertemente las capacitaciones con los beneficiarios/as.

35. El cofinanciamiento por parte de las comunidades beneficiarias aumenta el nivel de apropiación de la población, lo que redundaría en las probabilidades de que los beneficios vayan más allá de la intervención, dado el esfuerzo – en mano de obra y económico – invertido en obtenerlos.

36. Puntualmente, en relación a la sostenibilidad del componente de huertos escolares dentro del eje Productivo, y de acuerdo con lo manifestado por el equipo de Fe y Alegría, esta actividad es financiada con los recursos que AECID le transfiere al operador, los cuales culminarían el presente año. Se recomienda en ese sentido poder coordinar o articular con el eje Productivo para evaluar su continuidad.

8.2.7. Ejes transversales

37. El componente de género debería ser transversalizado a todos los ejes de actuación, para lo cual cada uno de los operarios o ejecutores debería desarrollar una metodología específica de actuación, siendo apoyados de manera cercana por el MMR como entidad especializada en la temática.

38. En el distrito de San Juan del Lurigancho, Lima, existe la primera planta de tratamiento exclusiva para el reciclaje de los residuos electrónicos del Perú, experiencia que tendría que ser conocida y replicada por las entidades involucradas en el eje de Telecomunicaciones.

1 Anexo. Matriz de evaluación APPD

“Alianza pública privada para el desarrollo para el fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades de la provincia de Acobamba, Huancavelica”. Calidad de diseño

Pregunta	Indicadores	Aclaraciones	Método de recogida de datos	Actor/Fuente de información
PERTINENCIA				
DEL INSTRUMENTO				
¿La concepción y el diseño inicial de la APPD fue el adecuado?	- ¿Considera que el diseño tomó en consideración las distintas perspectivas de trabajo de los distintos socios participantes?	Los socios estratégicos plantean la necesidad de sumar esfuerzos con el fin de lograr un mayor impacto en el territorio donde se intervenga	Entrevistas individuales	- AECID Madrid
DEL PROGRAMA				
¿Aportan los objetivos del programa las estrategias de la AECID (y demás co-financiadores), la CE, organismos internacionales, la Declaración de París; el Programa de Acción de Accra, etc.)?	- ¿En qué medida el programa se enmarca dentro de las prioridades de los financiadores, de los organismos de desarrollo y acuerdos internacionales?		Revisión documental Entrevistas individuales / Grupos focales	- Documentos de estrategia de la AECID y de los demás co-financiadores, CE, Declaración de París, Programa de Acción de Accra, etc. - Entrevistas a los Socios estratégicos (públicos, privados, ONGs)
¿Responden el objetivo general, el objetivo específico y los resultados esperados con las políticas en materia de gobernabilidad, gestión territorial, educación, género, desarrollo productivo del gobierno peruano?	- ¿En qué grado el programa está en consonancia con las estrategias locales de desarrollo, derechos humanos y lucha contra la pobreza?		Revisión documental Entrevistas individuales / Grupos focales	- Documentos de Formulación - Políticas municipales, regionales y nacionales - Informes de Seguimiento - Documento de Línea de Base - Entrevistas a los Socios estratégicos (públicos, privados, ONGs)
¿El programa responde a las prioridades y necesidades del contexto, y de los titulares de derechos y obligaciones?, ¿Qué cambios podrían haberse dado en el contexto desde el inicio del programa que puedan afectar a los fines? ¿Cómo se estaría adecuando la intervención a esos posibles cambios?	- ¿Se considera que ha habido modificación en la situación de partida?	- Se analizará si existe alguna variable de las hipótesis o riesgos que se tenga que tomar en cuenta, y que haya supuesto las modificaciones de las necesidades reales de la población.	Entrevistas individuales / Grupos focales	- Entrevistas a los Socios estratégicos (públicos, privados, ONGs)

“Alianza público privada para el desarrollo para el fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades de la provincia de Acobamba, Huancavelica”: Calidad de diseño

Pregunta	Indicadores	Aclaraciones	Método de recogida de datos	Actor/Fuente de información
COHERENCIA				
DEL INSTRUMENTO				
¿Cómo se estructura organizacionalmente la APPD?, ¿se reúnen periódicamente?, ¿qué temática se trata?, ¿Existe un plan estratégico? ¿Cuáles son sus principales líneas?	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Considera que existe un organigrama claramente definido y conocido por todos, que toma decisiones estratégicas sobre la misión y visión del APPD? - ¿En qué medida se ha desarrollado un documento que recoja y refleje la misión, visión y otra información relevante de la APPD? 		Revisión documental Entrevistas individuales / Grupos Focales Organigrama	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos de formulación - Plan Estratégico (si lo hubiese) - Entrevistas a los Socios Estratégicos de la APPD
¿Se están logrando sinergias entre los socios de la APPD tal como ha sido planteada la estructura actual?	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Es el programa percibido por los socios como una sola intervención y no como una suma de componentes? - ¿Considera que los espacios creados para la coordinación entre los socios, y entre estos y la población beneficiaria son pertinentes y responden a las necesidades inherentes de la APPD? 		Revisión documental Cuestionario Entrevistas individuales / Grupos Focales	<ul style="list-style-type: none"> - Formulación de la intervención - Informe de Seguimiento - Planes de Desarrollo y documentos sectoriales - Entrevistas a los socios estratégicos - Cuestionario a los gestores locales de la intervención
¿Responde la intervención a los pilares de la consecución de resultados, tales generación de capacidades, fortalecimiento de estructuras y generación de consensos a nivel interno de socios y con la población y autoridades locales?	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Permite la estructura y funcionamiento de la APPD ser eficientes en la utilización de los recursos financieros y tiempo, además de eficaz en el cumplimiento de las metas propuestas? 		- Revisión documental Entrevistas individuales / Grupos Focales	<ul style="list-style-type: none"> - Formulación de la intervención - Informe de Seguimiento - Entrevistas a los Socios estratégicos

“Alianza pública privada para el desarrollo para el fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades de la provincia de Acobamba, Huancavelica”: Calidad de diseño

Pregunta	Indicadores	Aclaraciones	Método de recogida de datos	Actor/Fuente de información
DEL PROGRAMA				
¿Son coherentes el objetivo general, el objetivo específico y resultados con las políticas en materia de Gestión Territorial, Educación, Desarrollo Productivo, Género y Gobernabilidad?, ¿Son claros, lógicos y se dirigieron hacia las necesidades identificadas?	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Considera que la intervención está en consonancia con las estrategias locales de desarrollo (en cada uno de los ejes descritos) y derechos humanos? - ¿En qué medida la MML aborda los problemas que la intervención pretende resolver? - ¿En qué grado los resultados previstos aportan soluciones relevantes en términos de capacidades, etc, para alcanzar los OE? 	<ul style="list-style-type: none"> - Se puede analizar la estrategia de actuación desde el punto de vista técnico, no solo a través de lo expresado en la MML 	Revisión documental	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos de Formulación - Informes de Seguimiento - Políticas municipales, regionales y nacionales - Documentos de Línea de Base
¿Existe un marco lógico o herramienta similar? En caso afirmativo, ¿cuál es su calidad actual? ¿Refleja claramente cómo las actividades conducen al logro de los resultados y del impacto? En caso negativo, ¿por qué no?	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Son los indicadores objetivamente verificables (IOV) adecuados y claros, con la característica de ser "SMART", es decir, específicos, Medibles, Alcanzables, Realistas y limitados en el Tiempo? - ¿En qué medida se ha previsto un equilibrio entre indicadores cuantitativos y cualitativos dentro de la formulación? - ¿Considera que son válidos los riesgos y supuestos, y existe disposición para la gestión de los mismos? 	<ul style="list-style-type: none"> - La intervención debe tener en cuenta los posibles riesgos que puedan hacer peligrar el éxito de la intervención por lo que debe tener preparadas medidas alternativas que permitan reducir el impacto de los mismos 	Revisión documental Entrevistas individuales / Grupos Focales	<ul style="list-style-type: none"> - MML - Entrevista a los socios estratégicos - Entrevista a los gestores locales de la intervención
¿Están integrados adecuadamente las cuestiones transversales clave en el diseño de la intervención, como sostenibilidad ambiental, género, interculturalidad, derechos humanos, gobernanza u otras?	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Considera que el tratamiento de los aspectos transversales son relevantes en la intervención? - ¿En qué medida se ha realizado una "transversalización" en los distintos componentes del programa? 	<ul style="list-style-type: none"> - Más allá de que algunos aspectos transversales se encuentran dentro de los ejes que trabaja la intervención (género, minorías étnicas, gobernabilidad/gobernanza), estos mismos tienen que ser tomados en cuenta en todos los ejes propuestos 	Revisión documental Entrevistas individuales / Grupos Focales	<ul style="list-style-type: none"> - Formulación de la intervención - Estrategias para los componentes transversales (si las hubiese) - Entrevista a los socios estratégicos - Entrevista a los gestores locales de la intervención
¿En qué medida la colaboración y coordinación entre socios españoles, ONGs, autoridades y sociedad civil ha contribuido a alcanzar los resultados?, ¿Cómo mejorar?	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Considera que las estructuras creadas son coherentes con las necesidades identificadas para una gestión eficiente del programa? - ¿Son suficientes las reuniones trimestrales de coordinación entre todos los actores? - ¿Permiten estos espacios - a los actores (públicos y privados) - estrechar vínculos y realizar las coordinaciones - a nivel técnico - y colaboraciones necesarias? 		Revisión documental Entrevistas individuales / Grupos Focales	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de Seguimiento - Entrevista a gestores locales de la intervención

“Alianza público privada para el desarrollo para el fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades de la provincia de Acobamba, Huancavelica”: Calidad de diseño

Pregunta	Indicadores	Aclaraciones	Método de recogida de datos	Actor/Fuente de información
ALINEAMIENTO				
DEL PROGRAMA				
<p>¿El trabajo se está desarrollando con las instituciones competentes en la materia?</p> <p>¿Se están utilizando los procedimientos nacionales para la ejecución de las acciones?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿En qué medida participan las organizaciones públicas competentes en el diseño de los distintos componentes? - ¿Qué nivel de experiencia tienen los socios locales en el territorio y en los sectores donde se interviene? - ¿Cuál es el grado de coordinación y engranaje por parte del programa en los procedimientos y normativas locales? ¿Considera que la intervención incluye medidas específicas para fortalecer las capacidades de las instituciones locales?, ¿Se está logrando? 	<p>El programa debe hacer uso de los procedimientos propios de las instituciones con las que trabaja</p> <p>La intervención tiene también como finalidad el fortalecimiento de las capacidades locales, por lo que las actividades deben tener presente este fin, ya sea a través del aumento de capacidades, mejoramiento de procesos, etc.</p>	<p>Revisión documental</p> <p>Entrevistas individuales / Grupos Focales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Formulación de la intervención - Informes de Seguimiento - Entrevista socios del sector público - Entrevista a los gestores locales de la intervención

“Alianza público privada para el desarrollo para el fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades de la provincia de Acobamba, Huancavelica”: Procesos

Pregunta	Indicadores	Aclaraciones	Método de recogida de datos	Actor/Fuente de información
APROPIACIÓN DEL PROGRAMA				
¿Participaron las instituciones locales y los/as titulares de derechos en el diseño, seguimiento y evaluación de la intervención y del propio instrumento de cooperación (APPD)?	<ul style="list-style-type: none"> - ¿En qué medida el proceso de diseño fue inclusivo? Es decir, tomó en cuenta a las organizaciones e instituciones contrapartes y beneficiarios/as involucrados/as en la implementación? - ¿Considera que los espacios y mecanismos existentes garantizan la participación de los sectores de la población involucrados en las distintas etapas de la intervención?, ¿y de las instituciones públicas? 	<ul style="list-style-type: none"> - Se espera que las instituciones locales asuman el liderazgo de la intervención. En este sentido, se espera una participación activa en todas las etapas del ciclo del programa - Los/as sujetos de derechos deben también tener una participación activa, no solamente a través de la contrapartida en mano de obra, sino también en la participación en la toma de decisiones sobre la ejecución o gestión del programa - El programa debe respetar y anclarse en las estructuras organizativas locales, dando preponderancia y espacios para la participación de las mujeres 	Revisión documental Entrevistas individuales / Grupos Focales Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> - Formulación de la intervención - Informes de Seguimiento - Estrategia de género (si la hubiese) - Entrevistas a los/as sujetos de derechos - Entrevistas a los socios locales de la intervención - Entrevista a los/as titulares de derechos - Cuestionario a los socios locales de la intervención
¿En qué medida las diferentes líneas de acción han sido asumidas por los socios locales y/o titulares de obligaciones?, ¿Qué institución/es local se estima la mas indicada para trabajar y asegurar la apropiación local: Mancomunidad, Alcaldía Provincial, Distritales?	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Entienden los socios locales las metas de cada línea de acción y la interrelación entre las mismas? - ¿Considera que los socios locales han asumido enteramente el instrumento que se está utilizando? 		Revisión documental Entrevistas individuales / Grupos Focales Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> - Formulación de la intervención - Informes de Seguimiento - Entrevistas a los socios locales de la intervención - Cuestionario a los socios locales de la intervención

“Alianza público privada para el desarrollo para el fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades de la provincia de Acobamba, Huancavelica”: Procesos

Pregunta	Indicadores	Aclaraciones	Método de recogida de datos	Actor/Fuente de información
EFICIENCIA DEL INSTRUMENTO				
¿Cuenta la APPD con mecanismos claros de gestión y funcionamiento?, ¿La APPD ha creado espacios de reflexión y toma de decisiones donde participan todos los socios estratégicos?, ¿y los/as titulares de derechos? Además de las estructuras formales, ¿La APPD ha creado procedimientos de planificación y coordinación?	<ul style="list-style-type: none"> - ¿En qué medida existen mecanismos de gestión claros y conocidos por todos los socios? - ¿Cuál es el grado de participación de los socios estratégicos y titulares de derechos? - ¿Considera importante la elaboración de documentos formales que regulen el propio funcionamiento de la APPD como un Manual de Gestión o un Manual de Funciones y Responsabilidades? - ¿En qué medida estos documentos han sido elaborados con la participación de todos los socios (públicos y privados)? - ¿En qué medida se han creados espacios específicamente para la planificación y coordinación estratégica y operativa? - ¿Cuenta la APPD con ventajas sobre mecanismos más tradicionales de cooperación? 	<p>Se espera, para niveles de apropiación, la participación de los socios de la APPD y de los/as titulares de derechos, esperando que la participación sea activa y constante</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión documentaria - Entrevistas individuales / Grupos Focales 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos de formulación - Manual de Funciones y Responsabilidades (si lo hubiese) - Plan Estratégico (si lo hubiese) - Documentos de Gestión (si lo hubiese) - Actas de las reuniones - Entrevista a los socios Estratégicos
¿Es la estructura de financiamiento de la APPD la más adecuada para garantizar la horizontalidad en la gestión y toma de decisiones?	<ul style="list-style-type: none"> - ¿En qué grado la estructura de financiamiento influye en los mecanismos de coordinación y toma de decisiones? - ¿Considera que es posible otra forma de gestión de los recursos que permitan la co-gestión de la APPD en un marco de confianza y horizontalidad? 		<ul style="list-style-type: none"> - Revisión documentaria - Entrevistas individuales / Grupos Focales 	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos de formulación - Plan Estratégico (si lo hubiese) - Entrevista a Socios Estratégicos

“Alianza público privada para el desarrollo para el fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades de la provincia de Acobamba, Huancavelica”: Procesos

Pregunta	Indicadores	Aclaraciones	Método de recogida de datos	Actor/Fuente de información
DEL PROGRAMA				
<p>¿Son capaces todos los socios de realizar sus contribuciones financieras y/o de recursos humanos?, ¿aportan los/as titulares de derechos los compromisos asumidos?, ¿Se ponen a disposición los insumos a tiempo y con el coste previsto para la ejecución de las actividades entre todas las partes involucradas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿En qué grado los compromisos financieros asumidos por los socios se han cumplido? - ¿Son los recursos suficientes para el cumplimiento de los resultados esperados? - ¿Considera que la gestión de los fondos es la adecuada para un instrumento como la APPD? - ¿Hasta qué punto se ponen a disposición de la intervención los recursos humanos, financieros y otros inputs? - ¿En qué medida la gestión de los recursos ha permitido eliminar los riesgos de desviaciones y retrasos importantes? - ¿Qué tipo de actividades han tenido que ser canceladas o aplazadas por dificultades de financiación? 	<ul style="list-style-type: none"> - Se verifica si existe alguna diferencia sustancial en el momento de la evaluación entre lo que se debió haber gastado y lo que realmente se gastó - Explicar en particular dónde se producen retrasos y por qué 	<p>Revisión documental Entrevistas individuales / Grupos Focales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos de formulación - Informes de Seguimiento - Entrevista a socios estratégicos - Entrevista a gestores locales de la intervención - Entrevista a los/as titulares de derechos - Entrevista FONCHIP
<p>¿Dispone la intervención de un sistema eficiente y transparente de administración y contabilidad, interrelacionado con la ejecución de las actividades físicas?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Se están realizando auditorías económico-financieras al programa? - ¿Considera que el nivel de desagregación de la información es el adecuado para un manejo transparente de los fondos? - ¿En qué medida se han trabajado mecanismos de rendición de cuentas a las autoridades y población beneficiaria? 		<p>Revisión documental Entrevistas individuales / Grupos Focales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - MML - Informes de Seguimiento - Informes de auditoría - Entrevista a socios estratégicos - Entrevista a los gestores locales de la intervención - Entrevista FONCHIP
<p>¿Se dispone de un procedimiento que permita monitorear y dar seguimiento a las actividades ejecutadas y su impacto en la población meta? ¿Se toman medidas correctivas si es necesario?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Considera que los mecanismos internos de seguimiento permiten al programa conocer el grado de avance en la ejecución económica y física? 	<ul style="list-style-type: none"> - Si hubieron retrasos u otros aspectos destacables 	<p>Revisión documental Entrevistas individuales / Grupos Focales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de Seguimiento - Entrevistas a los socios estratégicos

“Alianza público privada para el desarrollo para el fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades de la provincia de Acobamba, Huancavelica”: Procesos

Pregunta	Indicadores	Aclaraciones	Método de recogida de datos	Actor/Fuente de información
ARMONIZACIÓN DEL PROGRAMA				
¿Existen otras entidades gestoras y organismos donantes que operen, con criterios similares, en el mismo territorio, sector o población objetivo?, ¿Existen mecanismos de planificación conjunta de las actuaciones?, ¿Existen complementariedad entre las acciones del programa y las del resto de donantes?	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Se cuenta con un mapeo de organizaciones de desarrollo - públicas, privadas y ONGs - que trabajan en el terreno y en los sectores en los que se interviene? - ¿Se han podido generar espacios eficientes de coordinación con las organizaciones con quienes se complementan acciones? 	El programa ha de tener en cuenta todas las intervenciones que se estén realizando y con las cuales puedan crearse sinergias con el fin de complementar esfuerzos y lograr un mayor impacto	Revisión documental Entrevistas individuales / Grupos Focales Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos de Formulación - Informes de Seguimiento - Entrevista a los/as gestores locales de la intervención - Entrevista a gestores de otras actuaciones - Cuestionario a los gestores locales de la intervención
¿Existen y fueron utilizados espacios para la armonización en los sectores de actuación?	<ul style="list-style-type: none"> - ¿En qué medida los niveles de coordinación e intercambio de información existentes - formales e informales - son los adecuados? 		Revisión documental Entrevistas individuales / Grupos Focales	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos de Formulación - Informes de Seguimiento - Entrevista a los/as gestores locales de la intervención

“Alianza público privada para el desarrollo para el fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades de la provincia de Acobamba, Huancavelica”. Resultados

Pregunta	Indicadores	Aclaraciones	Método de recogida de datos	Actor/Fuente de información
EFICACIA				
DEL PROGRAMA				
<p>¿Está consiguiendo el programa los resultados esperados y son estos de la calidad requerida?, ¿Pueden acceder los actores meta a estos resultados o servicios?, Si la respuesta es negativa, ¿por qué?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿En qué grado se están cumpliendo los resultados plasmados en la MML y en los POA aprobados? - ¿En qué medida los productos obtenidos están siendo utilizados por los/as titulares de derechos? - ¿En qué medida el programa ha podido adaptarse a la realidad cambiante y aún así conseguir los resultados planificados? 	<ul style="list-style-type: none"> - Proporciona información concreta sobre si se están alcanzando los resultados - Antes de responder a la capacidad de adaptación de la intervención a los cambios es importante conocer claramente el alcance de los OE 	<p>Revisión documental Entrevistas individuales / Grupos Focales Observación directa Cuestionarios</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Línea de Base - Documentos de Formulación - Informes de Seguimiento - Entrevistas a gestores locales de la intervención - Entrevista a los/as titulares de derechos - Cuestionario a gestores locales de la intervención
<p>¿Existen externalidades negativas o positivas no planificadas sobre los grupos meta?, En caso existan negativas ¿en qué medida se toman medidas apropiadas por parte de la gestión de las intervenciones?, En caso los hubiese, ¿En qué medida contribuyen los efectos positivos no planificados a los resultados generados/servicios provistos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Externalidades positivas/negativas 	<ul style="list-style-type: none"> - Los Riesgos e Hipótesis a nivel de Resultados deben ser tratados en este apartado. Gestión de riesgos - Los efectos negativos no planificados son consecuencia de la forma en que los resultados afectan negativamente a los grupos meta. Lo mismo sucede con las externalidades positivas 	<p>Revisión documental Cuestionario Entrevistas individuales / Grupos Focales Observación directa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Línea de Base - Documentos de Formulación - Informes de Seguimiento - Entrevistas a gestores locales de la intervención - Entrevista a los/as titulares de derechos - Cuestionario a gestores locales de la intervención

“Alianza pública privada para el desarrollo para el fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades de la provincia de Acobamba, Huancavelica”. Resultados

Pregunta	Indicadores	Aclaraciones	Método de recogida de datos	Actor/Fuente de información
IMPACTO				
DEL PROGRAMA				
¿Ha tenido o se puede esperar que la intervención tenga algún impacto directo en los/as titulares de derechos? Es decir, ¿Se prevé se alcancen los indicadores objetivamente verificables (IOV) de los OE?	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de los IOV del OE y el efecto positivo en el OG - Se incluyen y monitorean indicadores de impacto en materia de género - Calidad de los resultados obtenidos 		Revisión documental Cuestionario Entrevistas individuales / Grupos Focales	<ul style="list-style-type: none"> - Línea de Base - Documentos de Formulación - Informes de Seguimiento - Entrevistas a gestores locales de la intervención - Entrevista a los/as titulares de derechos - Cuestionario a gestores locales de la intervención
¿Se han identificado algunos factores que contribuyan positivamente o negativamente al impacto directo de la intervención?	<ul style="list-style-type: none"> - Se aprovechan las oportunidades para lograr un mayor impacto en la población beneficiaria - Las amenazas influyen en la no consecución de los impactos esperados 	<ul style="list-style-type: none"> - Se deben tener en cuenta factores externos (Oportunidades) que puedan ser aprovechadas para lograr un mayor impacto - Se deben tener en cuenta las amenazas descritas dentro de los riesgos de la MML 	Revisión documental Cuestionario Entrevistas individuales / Grupos Focales Observación directa	<ul style="list-style-type: none"> - Línea de Base - Documentos de Formulación - Informes de Seguimiento - Entrevistas a gestores locales de la intervención - Entrevista a los/as titulares de derechos - Cuestionario a gestores locales de la intervención
¿Está preparada la intervención para tomar medidas a tiempo para mitigar los impactos negativos no previstos?	<ul style="list-style-type: none"> - Impactos negativos - Población meta que ha planteado quejas o se ha manifestado ante efectos negativos de la intervención 	<ul style="list-style-type: none"> - Unicamente se toma en cuenta si es que se identifican impactos indirectos 	Revisión documental Cuestionario Entrevistas individuales / Grupos Focales Observación directa	<ul style="list-style-type: none"> - Línea de Base - Documentos de Formulación - Informes de Seguimiento - Entrevistas a gestores locales de la intervención - Entrevista a los/as titulares de derechos - Cuestionario a gestores locales de la intervención

“Alianza público privada para el desarrollo para el fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades de la provincia de Acobamba, Huancavelica”. Resultados

Pregunta	Indicadores	Aclaraciones	Método de recogida de datos	Actor/Fuente de información
SOSTENIBILIDAD				
DEL INSTRUMENTO				
¿Se prevé que la APPD vaya más allá del programa en ejecución?	<ul style="list-style-type: none"> - La APPD se ha constituido como un instrumento de apoyo social con una dinámica de largo plazo - Los socios de la AAPD dispuestos a continuar brindando aportes económicos para la ejecución de nuevas iniciativas 	<p>- Conocer la estructura sin los aportes de la AECID da un indicio de lo que pueden ser los niveles de aportación y compromiso</p>	<p>Revisión documental Entrevistas individuales / Grupos Focales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Formulación de la intervención - Informes de Seguimiento - Entrevista a socios estratégicos
¿Se ha pensado en el financiamiento cuando el apoyo de AECID se retire?	<ul style="list-style-type: none"> - Las actuales políticas y marco regulatorio proporcionan un entorno propicio para la sostenibilidad de los logros - Nivel de apropiación de las estructuras locales - Afectación de los shocks externos 	<p>Se indicará si hay provisiones financieras para mantener los aspectos que sean relevantes.</p>	<p>Revisión documental Entrevistas individuales / Grupos Focales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Formulación de la intervención - Informes de Seguimiento - Entrevista a socios estratégicos
DEL PROGRAMA				
¿Serán capaces los/as titulares de derechos o autoridades/instituciones relevantes de garantizar el mantenimiento o sustitución de tecnologías/servicios introducidos por la intervención? En este sentido, ¿Qué apoyo tiene la intervención desde las políticas nacionales, sectoriales y presupuestarias relevantes?	<ul style="list-style-type: none"> - Grado en que los/as titulares de derechos o instituciones meta podrían hacer uso de los servicios/resultados 		<p>Revisión documental Entrevistas individuales / Grupos Focales Observación directa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos de Formulación - Informes de Seguimiento - Entrevista socios estratégicos - Entrevista socios locales de la intervención - Entrevista con los actores políticos - Entrevista con los/as titulares de derechos
Una vez finalizada la intervención, ¿se estima que serán asequibles los servicios/resultados para los grupos meta?, ¿Se podrán mantener los beneficios a pesar de factores económicos cambiantes (pej. tipo de cambio, etc.)?	<ul style="list-style-type: none"> - Utilización de los productos - Los Recursos Humanos relacionados con el desempeño se mantendrán en las estructuras institucionales tras el cierre de la intervención 	<p>- Identificación de los grupos meta: la intervención debiera integrarse en / vinculado a sus estructuras organizativas</p>	<p>Revisión documental Entrevistas individuales / Grupos Focales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Documentos de Formulación - Informes de Seguimiento - Entrevista socios estratégicos (sobretodo los socios del sector público) - Entrevista socios locales de la intervención
¿En qué medida la intervención se está insertando en las estructuras locales y/o estructuras existentes?, ¿Estas estructuras cuentan con un nivel adecuado de recursos humanos apropiados y cualificados disponibles para continuar con los beneficios de la intervención?				

2

Anexo. Calendario de reuniones

Lunes 14	Martes 15	Miercoles 16	Jueves 17	Viernes 18	Sabado 19	Domingo 20
11:30 a.m. Visita experiencia Asociación de Artesanos Tinkuy - Allcomchay .	8:00 a.m. Reunión Alcalde Municipalidad Distrital de Marcas	8:00 Visita Asociación Agropecuaria de Productores de Llace y Villa Rica.	9:00 a.m. Reunión Gerente Mancomunidad Qapaq Ñam	8:30 a.m. Visita a Centro Educativo Pomacancha y reunión con docentes/ padres de familia/ alumnos	9:00 a.m. Reunión con Regidores de la Municipalidad Provincial de Acobamba (Se postergo. No asistieron los regidores)	9:00 Reunión con Organización de Mujeres de Huancallaco
6:00 p.m. Entrevista Alcalde Municipalidad Provincial de Acobamba	10:30 a.m. Visita Asociación Agropecuaria de Productores de Chontas	11:00 PM. Visita Fitotodos Pomacocha	2: 00 p.m. Reunión Red de Salud	11:45 a.m. Reunión docentes/ padres de familia de Instituciones Educativas (inicial, primaria, secundaria) de Choclocancha		7:00 p.m. Reunión con Organización de Mujeres Choclococha
	12:00:00 a.m. Visita Asociación Agropecuaria de Productores de Lambrama	3:30 p.m. Reunión Financiera Confianza	3:30 p.m. Reunión Centro Emergencia Mujer	1: 00 p.m. Reunión con docentes de la Institución Educativa Nuestra Señora de la Candelaria de Acobamba		
	05:00:00 p.m. Visita Asociación Agropecuaria de Productores de Rurunmarca	06:00:00 p.m. Reunión Equipo REDES	5:00 p.m. Reunión DEMUNA	4:00 p.m. Reunión con equipo eje educativo		
			8:00 p.m. Reunión con personal de Comunicación Radial			

Lunes 21	Martes 22	Miercoles 23	Jueves 24	Viernes 25
8:00 a.m. Reunión Alcalde Pomacocha	8:30 Reunión Alcalde Municipalidad Distrital Caja	9:00 a.m. Reunión AGRO RURAL	8:00 Reunión Gobierno Regional Huancavelica	8:00 a.m. reunión ejes programa APPD
10:30 a.m. Visita Aula Piloto de Computación - Pomacocha	11:00 a.m. Visita Reservorio de Agua Yuraqcancha	11:00 a.m. Reunión Gerente Empresa Municipal de Agua potable Acobamba	Reunión Autoridad Nacional del Agua	
11:30 a.m. Visita a vivero Pomacocha	12:45 p.m. Visita vivero Caja	12:00 p.m. Reunión Gobernador de Acobamba	Reunión Mesa de Concertación Lucha contra la Pobreza	
2:00 p.m. Visita plantaciones Pumararra	3:00 p.m. Visita Plantaciones Paqumichi	4:00 p.m. Reunión equipo UGEL	Reunión Carlos Alviar	
3:30 p.m. Visita plantaciones Andabamba	5:00 p.m. Visita CCPP Parisa - Abastecimiento de agua	5:30 p.m. Reunión equipo Proyecto RRNN Gobierno Regional Huancavelica		
		Grupos Focales	20	
		Entrevistas en Profundidad	12	

3

Anexo. Evaluación intermedia de la APPD

Institución:
Representante:
Cargo:
Fecha:

Preguntas	SI	NO	Comentarios u observaciones
Aspectos generales			
¿Para su institución fue importante la conformación de la APPD? ¿Por qué?			
¿Considera que para las otras organizaciones también fue importante la conformación de la APPD, por qué cree esto?			
ORGANIZACIÓN:			
¿Cómo se estructura organizacionalmente la APPD?			
¿Mantienen reuniones periódicas? ¿Quiénes? ¿Por qué?			
¿Existe un plan estratégico? ¿Cuáles son sus principales líneas?			
Estructura de Gestión			
¿Cuentan con un comité de gestión u otros que tome decisiones estratégicas sobre la APPD?,			
¿Son los cargos rotativos?, ¿están incluidos los socios públicos en estos cargos? ¿y los/as titulares de derechos también están incluidos?			
¿Es posible que la APPD la integren más socios que tengan presencia en la zona?, ¿cuáles son los procesos que se siguen para la integración de socios?			
¿Cuenta con un documento en el que se especifiquen las funciones y competencias de cada uno de los socios?. ¿Estás funciones y competencias son diferentes para cada socio?			
¿Sabe cuáles son sus funciones en el programa?			
¿Sabe cuáles son las funciones de los demás socios?			

Preguntas	SI	NO	Comentarios u observaciones
¿El programa cuenta con un Manual de Procedimientos Internos (administrativos y de gestión)?			
¿El programa cuenta con procedimientos de planificación y coordinación?, en caso de que no estén establecidos, ¿cómo son en la realidad?			
Operacion			
¿Existen espacios establecidos donde a nivel operativo, se puedan intercambiar buenas experiencias, o simplemente conocer la opinión experta de socios que trabajan otra temática?			
¿Existe algún órgano o persona encargada del seguimiento del programa? (si la respuesta es sí: ¿Quién lo elige, cómo y por qué periodo?)			
Estructura financiera			
¿Se someten los gastos del programa a una auditoría externa?			
¿Cada socio realiza una auditoría a los fondos que competen al programa?,			
¿Y las instituciones del sector público realizan una auditoría a los fondos que competen al programa?			
¿Cuál es la estructura de financiamiento del programa?			
¿Están los fondos suficientemente diversificados?,			
¿Se mantiene una estructura de aportes similar año a año?			
¿Existe algún tipo de aporte de los/as titulares de derechos?			
Rendición de cuentas y visibilidad			
¿Conoce a la población beneficiaria la APPD?, ¿Qué opinión tiene al respecto?			
¿Se elaboraran Memorias Anuales, con información financiera del ejercicio? ¿Quién se queda a cargo de esta tarea?			
¿Se cuenta con una página web? ¿Quién o quienes la administran?			
SOSTENIBILIDAD			
¿Se prevé que la APPD vaya más allá del programa en ejecución?			
¿Se ha pensado en el financiamiento cuando el apoyo de AECID se retire?			
¿Podría usted destacar 3 aspectos positivos y 3 aspectos por mejorar en el programa?			

4 Anexo. Descripción de los criterios de evaluación

CALIDAD DEL DISEÑO

Pertinencia

Del Instrumento

Se basa en la recogida de información sobre la concepción y el diseño inicial de la alianza, y si el mismo es pertinente en relación a los objetivos que se pretenden conseguir.

Del programa

Entendiendo que la misma se pronuncia sobre la adecuación de la razón de ser de las intervenciones evaluadas con respecto a las prioridades de la comunidad local y la sociedad en general.

Este criterio se ha de analizar a varios niveles:

- Primer Nivel: se plantea la cuestión de si el programa ha alcanzado al grupo de titulares de derechos meta y si se ha dirigido hacia áreas que las partes implicadas consideran prioritarias. Asimismo, se pretende dilucidar si las prioridades de los/as titulares de derechos o el contexto en el que se ha desarrollado la intervención han cambiado a lo largo del período en que se ha llevado a cabo y la capacidad del programa para adaptarse a las nuevas circunstancias.
- Segundo Nivel: se refiere a la relación entre la intervención y las políticas de desarrollo local, regional, nacional e internacionales, así como al nivel de adecuación a las prioridades de los socios locales y si responde a una necesidad de los grupos beneficiarios meta.
- Tercer Nivel: se refiere al hecho de si el programa está en consonancia con las políticas de los donantes [AECID y los demás cofinanciadores], así como de los acuerdos internacionales sobre la eficacia de la ayuda.

Coherencia

Del programa

Refiriéndose a la jerarquía de objetivos y resultados de la intervención. En qué grado se han tenido en cuenta: la lógica interna, la interrelación entre las acciones implementadas por los socios en los distintos sectores, la pertinencia de los indicadores objetivamente verificables y sus fuentes de verificación, y el grado en el que se han identificado y valorado las condiciones previas y los factores externos del programa; es decir, un análisis sobre los riesgos e hipótesis de la intervención.

ALINEAMIENTO

Del programa

Su análisis debe reflejar el compromiso de los donantes para prestar su ayuda teniendo en cuenta y participando en las estrategias de desarrollo, los sistemas de gestión y los procedimientos establecidos en los distritos receptores. Análisis de la relación entre el programa y las políticas y estrategias de la región en donde se desarrolla, así como con respecto a otras políticas públicas locales, regionales o nacionales.

PROCESOS

Coherencia

Del instrumento

Entendiéndola como la estructura organizacional adoptada por la APPD, la existencia de unas líneas estratégicas que definan la misión, visión y accionar de la alianza. Asimismo, resulta importante conocer si las perspectivas de los distintos socios son compatibles para la consecución de los pilares de la intervención.

Apropiación

Del programa

Valora hasta qué punto las instituciones locales y/o los/as titulares de derechos ejercen un liderazgo efectivo sobre el programa por cuanto están en consonancia con sus políticas y estrategias de desarrollo, lo que implica el involucramiento efectivo de los actores en toda la etapa del ciclo del proyecto.

Eficiencia

Del Instrumento

Se refiere a los mecanismos o procesos que ha puesto en funcionamiento la APPD para gestionar de la mejor manera la intervención, con el fin de evitar posibles cuellos de botella que conlleven a retrasos en la ejecución de las actividades o en la calidad de los mismos.

Del programa

La eficiencia es una medida de la "productividad" del proceso de ejecución. Con ella se pretende determinar hasta qué punto los resultados alcanzados derivan de una utilización eficiente de los recursos financieros, humanos y materiales. Se trata, en definitiva, de comparar los insumos con los resultados.

Armonización

Del programa

En este criterio se tratará de valorar la coordinación entre los diferentes donantes nacionales e internacionales para evitar la dispersión de sus actuaciones, aprovechar las ventajas comparativas de cada uno y construir un proyecto de ayuda más estable y predecible para el país socio, armonizando y simplificando los procedimientos allá donde fuera posible. Es decir, poder coordinar acciones con organizaciones que estén trabajando en la zona de Acobamba, y que no formen parte de la APPD.

Existen tres vectores básicos a tener en cuenta a la hora de analizar la armonización de las acciones llevadas a cabo en el marco del programa:

Existencia de otras entidades gestoras y organismos donantes que operen, con criterios similares, en el mismo territorio, sector o población objetivo

Existencia y utilización de espacios para la armonización en los sectores de actuación

Existencia de mecanismos de planificación conjunta

RESULTADOS

Eficacia

Del programa

Entendida como medida del alcance de los objetivos, explícitos e implícitos, y de los resultados planteados por la intervención sobre los/as titulares de derechos sin considerar los costes incurridos. La determinación de la eficacia se sitúa en un primer nivel comprobándose los efectos que han tenido las diferentes actividades desarrolladas en el periodo sobre los grupos meta, así como sobre otros/as titulares de derechos no previstos/as, si fuese el caso.

Impacto

Del programa

Considerado como un criterio de evaluación restringido, dado que el objetivo específico de cualquier intervención se refiere únicamente a los efectos positivos que el mismo tiene en los agentes implicados. El concepto de impacto es más amplio, al incluir tanto consecuencias positivas como negativas, se hayan previsto o no, e incluir a otros sujetos y no sólo a la población identificada como beneficiaria sino a todos los grupos de interés o stakeholders en relación al programa.

Como nota para tener presente, por ser esta una evaluación de medio término, los impactos no se los consigue visualizar de manera inmediata; por ello, esta evaluación hará una valoración de lo conseguido, y las previsiones de lograr los objetivos propuestos, a sabiendas de que el tiempo transcurrido es insuficiente para comparar si la problemática inicial de la intervención se ha modificado luego de la ejecución de los primeros años de ejecución.

Sostenibilidad

Del instrumento

En el presente criterio se pretende vislumbrar; por un lado, si la APPD puede ser un modelo de cooperación replicable (más allá de la zona geográfica y de los socios participantes); y, por el otro, si existe un interés estratégico de los socios de esta APPD, y la viabilidad técnica, para continuar trabajando como alianza más allá del programa en Acobamba.

Del programa

Se define como el grado en que los efectos positivos derivados de la intervención continúan una vez se haya retirado la cooperación de la APPD. A diferencia de los criterios anteriores que se centran específicamente en la intervención y sus consecuencias, el análisis de sostenibilidad es una cuestión del desarrollo mismo proyectado en el tiempo. Al igual que el criterio de impacto, tratándose de una evaluación intermedia, se hará una valoración de las posibilidades de que la intervención sea sostenible.

La sostenibilidad de cualquier intervención de desarrollo dependerá en gran medida en que el impacto positivo justifique las inversiones necesarias y las instituciones locales y titulares de derechos valoren el programa lo suficiente como para desear dedicar sus escasos recursos a continuarlo.

5

Descripción de las herramientas del trabajo de campo

1. Cuestionarios

Se elaborará un cuestionario destinado a los gestores locales de la intervención [enviado el 27 de septiembre pasado], con el fin de obtener –a priori– información relevante para el trabajo previo a la visita de campo. Este cuestionario permitirá al equipo evaluador ahondar en aspectos que considere relevantes para el entendimiento y valoración final de la intervención. Este cuestionario ahondará en información acerca de la valoración que se brinda desde el terreno sobre la eficiencia de los mecanismos implementados por la APPD, así como información sobre los distintos criterios de evaluación sobre el programa de cooperación. Dado que estos cuestionarios son dirigidos a los gestores en terreno, se espera recabar información principalmente de la implementación de las actividades, la consecución de resultados y la participación de las autoridades locales y los/as titulares de derechos. Sin embargo, se ha creído conveniente incluir cuestiones acerca de los mecanismos de gestión de la APPD pero al nivel más operativo; es decir, desde la unidad de gestión en Acobamba, y la interrelación con las instituciones públicas y operadores.

Asimismo, el 16 de septiembre se remitió un breve cuestionario (“minicuestionario”), destinado a los socios estratégicos [privados y ONGDs] con el fin de que nos den sus impresiones sobre las expectativas que los socios de la APPD tienen sobre la evaluación, la información recabada ha permitido al equipo evaluador orientar de mejor manera las herramientas de trabajo.

2. Entrevistas con personas clave en el proceso de ejecución

Se pretende seleccionar a los/as informantes clave durante todo el proceso de implementación del programa con el fin de obtener información profunda y precisa sobre las cuestiones centrales de la ejecución del mismo. Las entrevistas permiten cierto margen de flexibilidad para tratar diversos temas y áreas, a través de preguntas previamente preparadas que permitan orientar el rumbo de la conversación y permitan tener una planificación para conocer los detalles de la intervención.

Esta herramienta se espera sea utilizada a tres niveles distintos:

- Entrevistas a representantes o gestores de los socios estratégicos; donde se realizará un abordaje principalmente desde el impulso político, la visión de trabajo y una valoración subjetiva sobre la gestión y funcionamiento de la APPD, así como la interrelación con los demás socios estratégicos.
- Entrevistas a representantes de los socios locales e instituciones públicas; donde se tratarán temas vinculados tanto a la estructura y funcionamiento de la APPD, el trabajo de la unidad de gestión, y la problemática que pueda generarse en el plano más operativo del funcionamiento de los espacios de coordinación que se llevan en Lima. Es decir, conocer si influye y de qué manera la gestión al más alto nivel en el plano más operativo. Asimismo, se abordará los distintos criterios clásicos de evaluación con el fin de conocer el avance en la ejecución de las actividades, prever los posibles impactos, y

sobretudo la sostenibilidad de los beneficios alcanzados.

- Entrevistas a personas clave por su influencia en la comunidad o su participación en la APPD, como por ejemplo, consultores que trabajan - o han trabajado - en las distintas etapas del programa.

3. Grupos focales

Consiste en formar grupos de entre seis y doce participantes, planteando temas específicos para debatir. El equipo evaluador conducirá la discusión como moderador y usará técnicas de visualización. Estas entrevistas permiten profundizar en el diseño y la ejecución del programa y abordar sus impactos tanto los planeados como los imprevistos. Dependiendo de la conveniencia, se podrían realizar talleres, sesiones o reuniones focales de participación exclusiva de mujeres y otros mixtos.

Los grupos focales serán desarrollados casi exclusivamente con los/as titulares de derechos, y se ahondará principalmente en la ejecución de las actividades, cumplimiento de expectativas, nivel de apropiación, y la visión de largo plazo respecto a los beneficios obtenidos. Se trabajarán grupos de discusión con los/as técnicos de los socios locales.

4. Líneas de tiempo

Permite reconocer los hechos importantes dentro del período de intervención. Resulta relevante para poder relacionar las situaciones CON y SIN intervención. Sera utilizada –principalmente– con los/as titulares de derechos, como una técnica más visual y ordenada que les permita hacer un análisis cronológico de los beneficios obtenidos durante la intervención, señalando aquellos momentos que puedan ser considerados como críticos o puntos de inflexión.

5. Organigramas y Flujogramas

Permite hacer un análisis de los distintos procesos o protocolos de actuación. Estas dos herramientas serán centrales para evaluar la gestión y el funcionamiento de la APPD y poder identificar – en caso existan – los cuellos de botella que pudieran estar obstaculizando su correcto desarrollo. Este instrumento será utilizado principalmente durante las entrevistas con actores clave (en sus dos primeros grupos de actores), y permitirá al equipo evaluador – de una manera sencilla, gráfica y ordenada, entender los procesos que se desarrollan al interior de la APPD. Al ser una técnica visual, y trabajada tanto por el entrevistador como por el entrevistado, permite identificar rápidamente los posibles cuellos de botella en los procesos existentes, o – quizá – la falta de los mismos.

6. Observación directa

Es una metodología de carácter informal y sistemático, que requiere el uso de instrumentos de apoyo como listas de comprobación o registros de observación. Es de gran utilidad combinada con las entrevistas anteriormente mencionadas y tiene una relevancia especial frente a los/as titulares de derechos en sus propias comunidades. En este punto además se desarrollará la visita a obras que se estén realizando en el marco del programa, a través de la cual se podrá observar mencionadas experiencias y registrar datos que permitan tener una visión completa sobre la información recabada en las entrevistas.

7. Entrevistas informales

En caso de ser necesario también se realizarán entrevistas informales a través de la elección al azar de una muestra representativa de los/as titulares de derechos. Este tipo de método es efectivo para obtener información de los casos en los que resulta complicado o desaconsejable realizar un muestreo aleatorio completo.

6

Anexo. Cuestionario a los operadores

Nombres:	
Apellidos:	
Ciudad / País:	
Cargo:	
Teléfono:	Fax:
Dirección:	
E-mail:	
Tiempo en el cargo al 20/09/2013 (En Meses):	

NOTA: SEA BREVE PERO PRECISO EN LA RESPUESTA.

Calidad del diseño
¿Considera que la APPD brinda una ventaja – como instrumento de cooperación - sobre las formas tradicionales de trabajo?, ¿cuál?
Coordinación, planificación y seguimiento
¿Cuál es su opinión acerca de la eficiencia de los mecanismos de coordinación y planificación – a nivel operativo – entre los socios de la APPD?, ¿qué dificultades han tenido?
En relación al seguimiento, ¿se tienen establecidos mecanismos para llevar un continuo seguimiento de las acciones?, ¿Cuáles son estos mecanismos?, ¿Qué herramientas se utilizan?
¿Están las instituciones participantes (privadas, públicas y ONGs) motivadas con la ejecución del programa?
¿Han participado las instituciones locales en el diseño, ejecución, seguimiento, evaluación y gestión de la intervención?

Eficiencia

¿Considera usted que los cronogramas y tiempos previstos del programa se han cumplido adecuadamente?

¿Se tienen establecidos y conoce los mecanismos de gestión de la APPD? ¿Sabe cuáles son las funciones y responsabilidades de cada actor?

¿Han existido factores que han obligado a retrasar la ejecución?

Eficacia

¿Cuáles son los principales logros alcanzados hasta la fecha (a nivel de resultados)?

¿Plantearía nuevos indicadores en la Matriz de Marco Lógico?, ¿cuáles serían?

¿Los beneficios están llegando a la población objetivo?, ¿están siendo utilizados?

Visto en perspectiva ¿Qué mejoras hubiese incluido durante la ejecución?

Impacto

¿Considera que se está cumpliendo lo previsto en los OE? Explicar lo más detalladamente posible.

¿Ha identificado alguna externalidad positiva/negativa no planificada?

Sostenibilidad

¿Las Instituciones del estado se han comprometido a mantener los beneficios obtenidos por el programa?

¿La APPD como tal, o su organización, seguirá trabajando en la zona de Acobamba?

Temática de género
¿Sabe cómo transversalizar las cuestiones de género dentro del programa?
¿Considera que las necesidades y problemas particulares de las mujeres han sido atendidos por el convenio? ¿de qué forma?
¿Cree que hombres y mujeres tienen las mismas posibilidades de acceso a los recursos del programa? ¿Por qué?

7

Anexo. Matriz de planificación ajustada



DOCUMENTO DE TRABAJO: MATRIZ DE PLANIFICACIÓN AJUSTADA

Este ejercicio nace por la necesidad de plantear o adaptar las herramientas de gestión de proyectos (de cooperación al desarrollo), con el fin de que los mismos puedan reflejar – al momento de la planificación y evaluación – los avances logrados en cada momento. Creemos que el conocimiento de la situación es fundamental a la hora de realizar las planificaciones de los PACs/POAs siguientes. Esta herramienta pretende simplificar la gestión de los proyectos con un período temporal mayor a un año, y también a las intervenciones que suponen actuaciones en al menos dos países.

La Matriz de Marco Lógico (MML) se ha convertido, en un tiempo a esta parte, en una de las herramientas fundamentales para la planificación de las intervenciones en terreno, por su capacidad de presentar de manera resumida la lógica del proyecto, así como por su fácil lectura.

Sin embargo, en opinión de quien elabora el presente documento de trabajo, tal como se presenta la MML deja algunos vacíos que en la práctica resultarían fundamentales para que tanto el equipo de gestión de la intervención, como el equipo evaluador, puedan realizar un trabajo eficaz.

Se presenta a continuación la nueva matriz propuesta, y posteriormente se hará un pequeño análisis de la misma:



OBJETIVO ESPECIFICO	RESULTADO	INDICADORES	ESTADO DE SITUACIÓN (LÍNEA DE BASE)	PLANIFICACIÓN PAC I	CUMPLIMIENTO DEL INDICADOR PAC I	PLANIFICACIÓN PAC III	CUMPLIMIENTO DEL INDICADOR PAC II (ACUMULADO III)	(...)	DEFINICIÓN DEL INDICADOR	FUENTES DE VERIFICACIÓN	HIPÓTESIS Y RIESGOS	
OBJETIVO ESPECIFICO	RESULTADO 1	I.O.1.										
		I.O.2.										
		I.O.3.										
		I.RE1.1.										
		I.RE1.2.										
	RESULTADO 2	I.RE1.3.										
		I.RE1.4.										
		I.RE1.5.										
		I.RE2.1.										
		I.RE2.2.										
	RESULTADO 3	I.RE2.3.										
		I.RE2.4.										
		I.RE2.5.										
		I.RE3.1.										
		I.RE3.2.										
RESULTADO 4	I.RE3.3.											
	I.RE3.4.											
	I.RE3.5.											
	Actividad 1											
	Actividad 2											
RESULTADO 5	Actividad 3											
	Actividad 4											
	Actividad 5											
	Actividad 1											
	Actividad 2											
RESULTADO 6	Actividad 3											
	Actividad 4											
	Actividad 5											
	Actividad 1											
	Actividad 2											



1. Importante recordar que la MML debe tener **UN** solo objetivo específico.
2. Los indicadores deben tener la característica de SMART (eSpecíficos, Medibles, Alcanzables, Realistas, Tiempo). A esto además, habría que agregarle una variable vinculada al espacio geográfico, que nos permita valorar los indicadores y las fuentes de verificación propuestas¹. Una propuesta de nuevo acrónimo sería SMARTS, agregando la característica “eEspacio geográfico”.
3. Es relevante que se presente el dato inicial, aquel que servirá para posteriormente poder medir los avances. El hecho de que se resalte este dato en la matriz, supondrá la obligatoriedad de obtenerlo y que sirva como “norte” de la intervención.
4. En la columna correspondiente a “Planificación PAC I” (o POA), debería presentarse una estimación de cuánto del indicador presentado podría alcanzarse en el primer año de ejecución. Por ejemplo, si el indicador del resultado señala como “disminuido en 8%, durante el período de ejecución, la desnutrición crónica infantil (niños/as menores de 5 años), en el distrito de Chuschi, provincia de Cangallo, Región Ayacucho en Perú”; durante el primer año – por ser un período de arranque, y en algunos casos con espacios de tiempo menor, se podría indicar como meta, la disminución de un 1% de la desnutrición crónica.
5. Inmediatamente se presentará una columna que indique el grado de cumplimiento del indicador. En algunos casos, debido a la dificultad o el costo (económico y en tiempo) que puede suponer el conocer este dato, se podría señalar que el mismo será examinado en un período temporal mayor (no superior al medio término de la ejecución).

$$\frac{x_{t1} - x_{t0}}{x_{t0}}$$

6. Posteriormente, se presenta la estimación de los resultados alcanzados a la PAC o POA II, es decir, el acumulado a la fecha (I+II).
7. Grado de cumplimiento. Similar al punto 5.

$$\frac{x_{t2} - x_{t0}}{x_{t0}}$$

8. Sucesivamente hasta alcanzar las PACs (POAs) trabajadas por el proyecto.

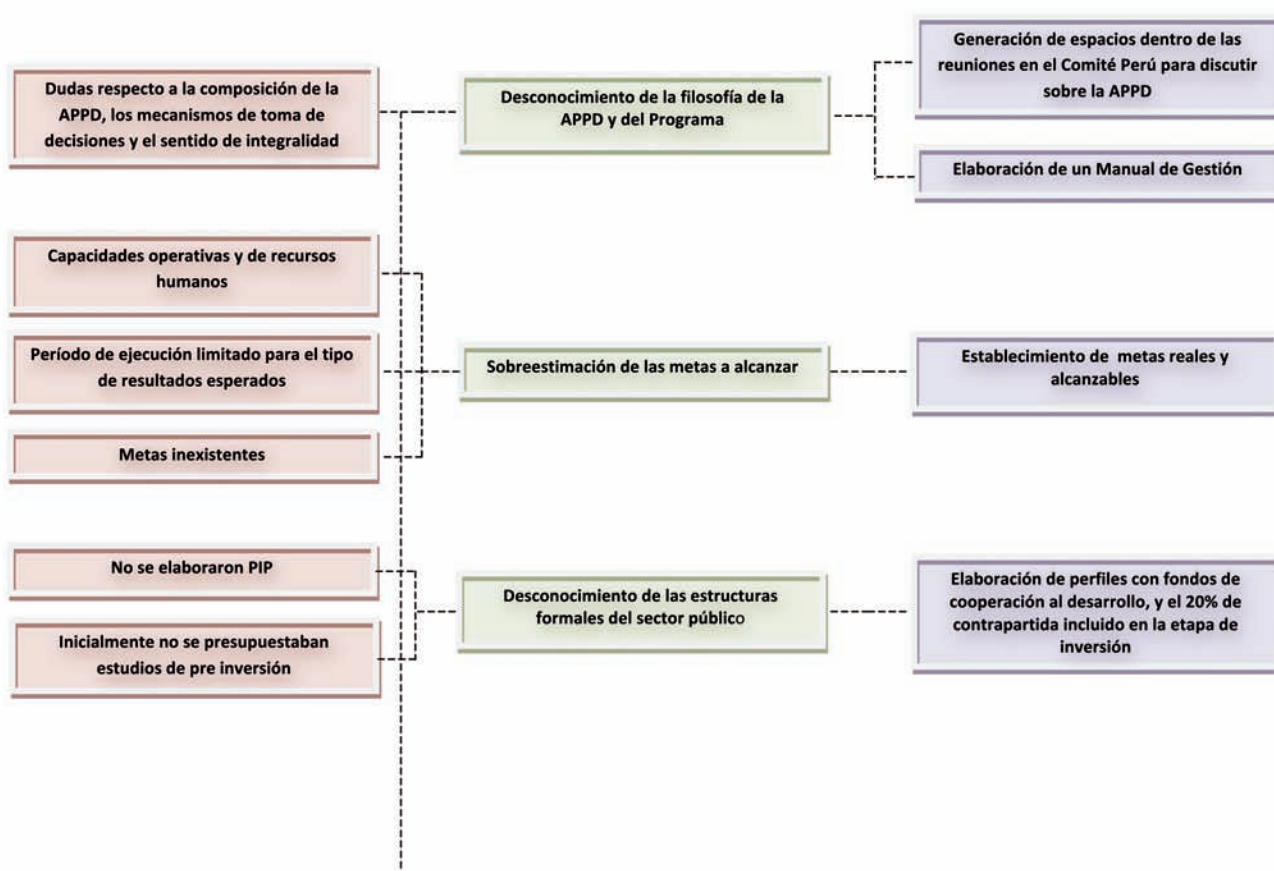
¹ Explicación: En reiteradas ocasiones, los proyectos presentan indicadores que no son comparables, debido sobre todo a la dificultad que encuentran los gestores para obtener una fuente de verificación que refleje el avance logrado en el espacio geográfico donde se interviene. Entonces, podemos encontrar que la línea de base presenta valores iniciales a nivel comunal (o equivalencia) debido a que se analiza información primaria, y sin embargo, para el monitoreo, evaluación o planificación toman como datos información secundaria, a un nivel geográfico más amplio.

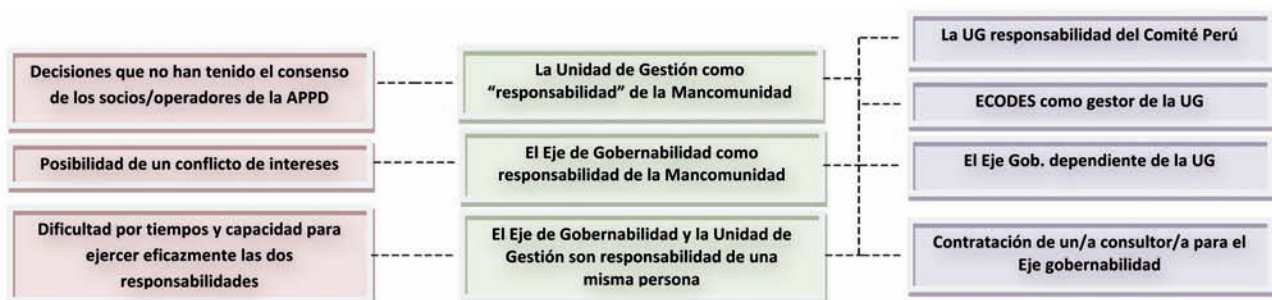
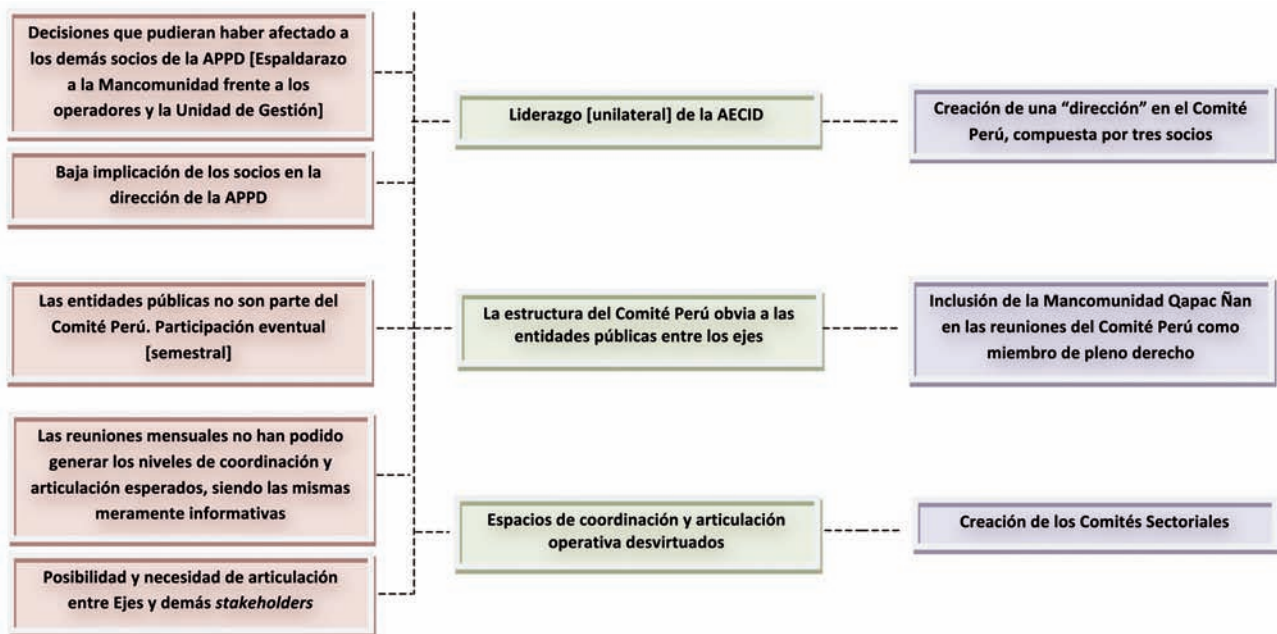
9. Definición del indicador: Este dato resulta importante en aquellas intervenciones que engloban varios espacios geográficos (dentro de un mismo país, o intervenciones regionales). La homologación de la interpretación del indicador, así como la medición del mismo, resultan muy importantes en la propia gestión.

10. Fuentes de Verificación: Son aquellas utilizadas por proyecto para medir el cumplimiento de los indicadores. Resulta importante que las fuentes utilizadas en la fase de formulación (línea de base) sean las mismas que se manejen en las fases sucesivas. Esto permitirá poder realizar las comparaciones pertinentes. Cobra también importancia el espacio geográfico.

8

Anexo. Esquema de articulación y coordinación





9

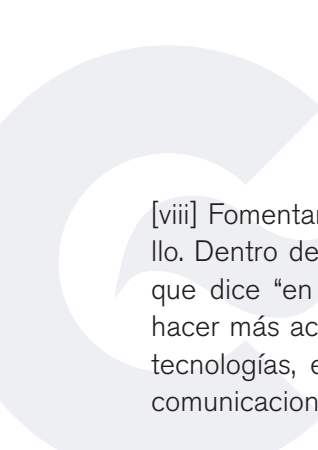
Descripción de las políticas internacionales

Sin duda alguna, el primer marco normativo sobre el que descansa el programa es la **Declaración Universal de los Derechos Humanos** de 1948, particularmente en el **Artículo 25[1]** “Toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar, y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios; tiene asimismo derecho a los seguros en caso de desempleo, enfermedad, invalidez, viudez, vejez u otros casos de pérdida de sus medios de subsistencia por circunstancias independientes de su voluntad”; **25 [2]** “La maternidad y la infancia tienen derecho a cuidados y asistencia especiales [...]”; **Artículo 26 [1]** “Toda persona tiene derecho a la educación. La educación debe ser gratuita, al menos en lo concerniente a la instrucción elemental y fundamental [...]”.

Asimismo, en el **Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales** de 1966, en su **Artículo 11**, ratifica el Derecho Humano a la Alimentación [DHA], **Artículo 12**, respecto a los derechos en salud, haciendo mención también al mejoramiento del medio ambiente, y el **Artículo 13**, sobre el derecho fundamental a la educación, siendo esta obligatoria, pública y universal. Estos derechos han sido también reconocidos en varios instrumentos internacionales específicos como la **Convención sobre los Derechos del Niño** de 1989 en su **Artículo 24 [2][c]** sobre el combate a las enfermedades y la malnutrición en el marco de la atención primaria; y **[2][f]** relativo a la educación y servicios en materia de planificación familiar; **Artículo 27 [3]** referido a la asistencia material y programas de apoyo por parte del Estado a los padres responsables de niños/as, sobre todo en lo que respecta a nutrición, vestuario y vivienda; **Artí-**

culo 28 [1][a] sobre la enseñanza primaria obligatoria; **[1][b]** el fomento de la enseñanza secundaria; **[1][e]** la asistencia regular a las escuelas y la reducción de la tasa de deserción escolar; y **28 [3]** para la eliminación de la ignorancia y el analfabetismo; **Artículo 29 [1][d]** sobre la preparación al niño/a para una vida responsable en una sociedad libre donde exista – entre otras – igualdad de los sexos; **[1][e]** respecto al respeto del niño/a por el medio ambiente natural; y **Artículo 32 [2]** sobre la eliminación del trabajo infantil. Por otro lado, encontramos la **Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer** de 1979, en sus **Artículos 7 [c]**, sobre la participación en organizaciones de la sociedad civil que se ocupen de la vida pública y política; **Artículo 10 [c]** la eliminación de todo concepto estereotipado de los papeles masculino y femenino en la educación; **Artículo 10 [f]** la disminución de la tasa de abandono femenino de los estudios; **Artículo 13 [b]** el acceso de las mujeres a los préstamos bancarios u otras formas de crédito financiero; y **Artículo 14 [2]** sobre la mujer rural.

Por otro lado, el programa se base íntegramente en coadyuvar al cumplimiento de los **Objetivos de Desarrollo del Milenio [ODM]**, impulsados el año 2000 por un total de 189 países miembros de Naciones Unidas. Estos objetivos de desarrollo están íntimamente vinculados a los 6 ejes del programa, a saber: [i] Erradicar la pobreza extrema y el hambre; [ii] Lograr la enseñanza primaria universal; [iii] Promover la igualdad entre los sexos y el empoderamiento de la mujer; [iv] Reducir la mortalidad de los/as niños/as menores de 5 años; [v] Mejorar la salud materna; [vi] Combatir el VIH/SIDA, la malaria y otras enfermedades; [vii] Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente; y,



[viii] Fomentar la alianza mundial para el desarrollo. Dentro del objetivo 8 resaltamos la Meta 8.D. que dice “en cooperación con el sector privado, hacer más accesible los beneficios de las nuevas tecnologías, especialmente las de información y comunicaciones”.

Respecto a la eficacia de la ayuda, la **Alianza de Busán** hace un reconocimiento a la cada vez más complicada arquitectura de la cooperación, por la cantidad de actores participantes estatales y no estatales. En este sentido, destaca, entre otros instrumentos de cooperación, las alianzas entre el sector público y privado. Asimismo, se indica que

se está forjando una nueva alianza mundial para el desarrollo que abarca la diversidad y reconoce las distintas funciones que cada actor en la cooperación puede desempeñar para apoyar el desarrollo.

La **Declaración Política del 3er. Foro de Autoridades Locales y Regionales del Mediterráneo: La Gobernanza Democrática en el Mediterráneo**, promovido por Ciudades y Gobiernos Locales Unidos [CGLU]. Esta declaración demuestra la tendencia en la actualidad en la que los gobiernos locales del mundo se encuentran, es decir, gobernar pero con un mayor grado de interacción con actores no estatales.

10

Anexo. Descripción de las políticas nacionales

Constitución Política del Perú: El programa tiene su sostén; por un lado, en la Constitución Política del Perú, donde se establecen los derechos y deberes de los/as ciudadanos/as, **Artículo 17** sobre la obligatoriedad de la educación inicial, primaria y secundaria; **Artículo 31** referido a la participación política de la ciudadanía; **Artículo 88** sobre el desarrollo agrario; **Artículo 89** sobre comunidades campesinas y nativas; **Artículo 194** las municipalidades provinciales y distritales; **Artículo 195** sobre la promoción del desarrollo y la economía local por parte de los gobiernos locales;

Acuerdo Nacional

Objetivo 2: “Equidad y Justicia Social”:

- Adoptar medidas orientadas a lograr la generación de oportunidades económicas, sociales, culturales y políticas, erradicando toda forma de inequidad y de discriminación, en un contexto de pleno respeto a los Derechos Humanos.
- Promover la generación y el acceso al empleo pleno, digno y productivo, mediante el incremento de la inversión, la producción y el desarrollo empresarial.
- Garantizar el acceso universal a una educación integral de calidad orientada al trabajo y a la cultura, enfatizando los valores éticos, con gratuidad en la educación pública, y reducir las brechas de calidad existentes entre la educación pública y privada, rural y urbana, incorporando la certificación periódica de las instituciones educativas, el fortalecimiento y la revaloración de la carrera magisterial e incrementando el presupuesto del Sector Educación hasta alcanzar un monto equivalente al 6% del PBI.

Objetivo 4: “Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado”

- Construir un Estado eficiente, eficaz, moderno y transparente, que a nivel nacional, regional y local, atienda las demandas de la población, fomente la participación ciudadana y respete la autonomía de las organizaciones sociales.
- Implementar mecanismos de transparencia y rendición de cuentas, que faciliten el control ciudadano, erradicando toda forma de corrupción o de utilización proselitista del Estado.

Plan Nacional de Superación de la Pobreza:

El que cuenta con tres ejes estratégicos: [i] Eje 1 - Desarrollo de capacidades humanas y respeto de los derechos fundamentales. La prioridad es la protección integral de todos los niños y niñas de cualquier daño que afecte su desarrollo y potencial, con un enfoque por ciclo de vida, con especial énfasis en el grupo de madres y niños menores de 24 meses; [ii] Eje 2 - Promoción de oportunidades y capacidades económica. La prioridad es el mantenimiento preventivo y generación de infraestructura y desarrollo de iniciativas sociales productivas bajo una estrategia integral de articulación y complementación de programas sociales a nivel local, con protección del medio ambiente; y, [iii] Eje 3 - Establecimiento de una red de protección social que opere frente a riesgos de diferentes orígenes ya sean éstos naturales o producidos por el hombre y que afectan principalmente a los individuos, familias y comunidades en situación de pobreza extrema y mayor vulnerabilidad social. Se trata de reducir los riesgos que afectan a estos segmentos poblacionales, a fin de mitigarlos [o aliviarlos en caso de que se produzcan] y proteger a las personas y sus familias de sus efectos. La prioridad de esta red son los

niños menores de tres años, mujeres embarazadas y puérperas.

Plan Bicentenario – El Perú hacia el 2021: Documento que contiene los “Ejes Estratégicos” con los correspondientes objetivos, lineamientos, prioridades y programas, que deberían orientar las decisiones y acciones del Estado para alcanzar las metas de desarrollo al 2021. Los ejes que se trabajan son: [i] Derechos fundamentales y dignidad de las personas; [ii] Oportunidades y acceso a los servicios; [iii] Estado y gobernabilidad; [iv] Economía, competitividad y empleo; [v] Desarrollo regional e infraestructura; y, [vi] Recursos naturales y ambiente.

Estrategia Nacional de Inclusión Social “Crecer para incluir”, que cuenta con los siguientes ejes: [i] Eje 1 - Oportunidades para la Nutrición Infantil; [ii] Eje 2 – Oportunidades para la Primera Infancia; [iii] Eje 3 - Oportunidades de Aprendizaje para la vida; y, [iv] Eje 4 - Oportunidades para la Inclusión Económica.

Gestión Territorial

- **Plan Nacional de Saneamiento 2006-2015:** El citado Plan contiene los objetivos, estrategias, metas, políticas, programas e inversiones, siendo su objetivo general el de contribuir a ampliar la cobertura y mejorar la calidad y sostenibilidad de los servicios de agua.
- **Programa Nacional de Saneamiento Rural:** creado con Decreto Supremo N° 002-2012-VIVIENDA, teniendo como objeto mejorar la calidad, ampliar la cobertura y promover el uso sostenible de los servicios de agua y saneamiento en el ámbito rural. Sus líneas de intervención están referidas a:
 - Construcción, rehabilitación y/o ampliación de infraestructura de agua y saneamiento.
 - Implementación de soluciones tecnológicas no convencionales para el acceso al agua potable.
 - Instalación de sistemas de disposición sanitaria de excretas.
 - Fortalecimiento de capacidades en los gobiernos regionales y locales, las organizaciones comunales y la población, para la gestión, operación y mantenimiento de los servicios.
 - Fortalecimiento de capacidades en los gobiernos regionales y locales para la identificación,

formulación y ejecución de planes, programas y proyectos de inversión en saneamiento rural.

- Fortalecimiento de la educación sanitaria en la población beneficiaria.

Formaran parte del Programa Nacional de Saneamiento Rural, los programas y proyectos del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, como:

- a. **Programa Nacional de Agua y Saneamiento Rural [PRONASAR],** diseñado para mejorar las condiciones de vida de la población rural del país, mejorar la calidad del servicio de agua y saneamiento, generar capacidad de gestión en las comunidades atendidas, fortalecer la capacidad técnica de los gobiernos locales, dar asistencia a las Juntas Administradoras de Servicios de Saneamiento [JASS] y mejorar las prácticas de higiene por parte de la población.
- b. **Programa de Mejoramiento y Ampliación de los Servicios de Agua y Saneamiento en Perú [PROCOES],** abarcando 362 localidades rurales de las regiones de Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Cusco y Puno, que presentan los mayores índices de pobreza a nivel nacional. Con este programa se está contribuyendo al incremento de la cobertura de los servicios de agua potable y saneamiento de las zonas indicadas, así como mejorando sus condiciones de salud.

Educación

- **Ley General de Educación [N° 28044],** que establece los lineamientos generales de la educación y del Sistema Educativo Peruano, y regula las atribuciones y obligaciones del Estado, así como los derechos y responsabilidades de las personas y la sociedad en su función educadora.
- **Ley para la Educación Intercultural Bilingüe [N° 27818],** donde el Estado reconoce la diversidad cultural y regula su funcionamiento, y fortalece el Plan Nacional de Educación Bilingüe.
- **Proyecto Educativo Nacional al 2021 [2007],** la cual cuenta con 6 objetivos específicos, a saber:
 - **Objetivo 1:** Oportunidades y resultados educativos de igual calidad para todos/as.

- **Objetivo 2:** Estudiantes e instituciones que logran aprendizajes pertinentes y de calidad.
- **Objetivo 3:** Maestros bien preparados que ejercen profesionalmente la docencia.
- **Objetivo 4:** Una gestión descentralizada, democrática, que logra resultados y es financiada con equidad.
- **Objetivo 5:** Educación superior de calidad se convierte en factor favorable para el desarrollo y la competitividad nacional.
- **Objetivo 6:** Una sociedad que educa a sus ciudadanos y los compromete con su comunidad.

Producción

- **Decreto Legislativo N° 997, Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural - AGRO RURAL [2008, Segunda Disposición Complementaria Final]**, creado con la finalidad de articular las varias experiencias y programas que el Ministerio de Agricultura [MINAG] ha impulsado para promover el desarrollo rural, principalmente alto andino:
 - Fomentar la capitalización y sostenibilidad de los recursos naturales productivos por las familias rurales, en zonas de menor desarrollo, con enfoque de gestión de micro cuencas hidrográficas y priorizando las mejoras de las dotaciones de agua para riego.
 - Promover el incremento de la eficiencia productiva y la competitividad agraria de los productores agrarios. en zonas rurales de menor grado de desarrollo económico, propiciando que tengan mejores condiciones de incorporación a los mercados.
 - Facilitar el acceso de los productores agrarios rurales de zonas rurales de menor desarrollo, a los servicios rurales agrarios del sector y de demás entidades con presencia en el territorio; para lo cual se impulsa la articulación intra institucional, intra sectorial, intersectorial y entre entidades públicas y privadas, incluyendo prioritariamente a las organizaciones de productores y pobladores rurales.
 - Un eje transversal de los programas y proyectos de AGRO RURAL es el fortalecimiento de las capacidades, tanto de los productores rurales y sus familias, como del

personal de las instituciones vinculadas a su quehacer, en especial de los gobiernos locales socios, así como de su propio personal profesional y técnico.

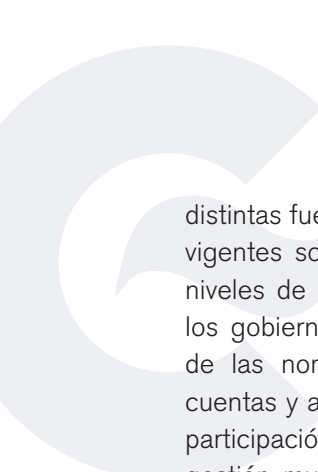
Género

- **Ley de Igualdad de Oportunidades entre Mujeres y Hombres [2007]**, que tiene por objeto establecer el marco normativo, institucional y de políticas públicas en los ámbitos nacional, regional y local, para garantizar a mujeres y hombres el ejercicio de sus derechos a la igualdad, dignidad, libre desarrollo, bienestar y autonomía, impidiendo la discriminación en todas las esferas de su vida, pública y privada, propendiendo a la plena igualdad.
- **Ley N° 27558 de Fomento de la Educación de las Niñas y Adolescentes Rurales [2001]**, con el objetivo de concretar el derecho a la educación para las niñas y adolescentes rurales del Perú a través de una serie de medidas que los sectores Educación, Salud y Mujer, principalmente, deben ejecutar según sus competencias.

Gobernabilidad

- **Ley Orgánica de Municipalidades [N° 27972]**
- **Ley de la Mancomunidad Municipal [N° 29029]**, y tiene por objeto establecer el marco jurídico para el desarrollo y promoción de las relaciones de asociatividad municipal, previstas en el artículo 124 de la Ley 27972, a través de la herramienta de la Mancomunidad Municipal.

Objetivos de la Mancomunidad: [i] Promocionan y ejecutan proyectos que por su monto de inversión y magnitud de operación superen el ámbito jurisdiccional y las posibilidades particulares de cada gobierno local; [ii] Ejecutan acciones, convenios y proyectos conjuntos, principalmente entre las municipalidades que compartan cuencas hidrográficas, corredores viales, turísticos, económicos, zonas ecológicas comunes, que involucren participación financiera, técnica y de equipo para realizar proyectos determinados; [iii] Elaboran, gestionan, promueven e implementan proyectos ante entidades nacionales e internacionales, públicas y/o privadas, que busquen y auspicien el desarrollo económico, productivo, social y cultural, pudiendo para ello gestionar recursos financieros, humanos y técnicos ante



distintas fuentes, en concordancia con las normas vigentes sobre la materia; [iv] Procuran mejores niveles de eficiencia y eficacia en la gestión de los gobiernos locales a través del cumplimiento de las normas de transparencia, rendición de cuentas y acceso a la información, propiciando la participación ciudadana, la modernización de la gestión municipal y los procesos de integración y desarrollo económico local; [v] Desarrollan e implementan planes y experiencias conjuntas de desarrollo de capacidades, asistencia técnica e investigación tecnológica en convenio con universidades, institutos superiores y otras entidades educativas públicas y privadas.

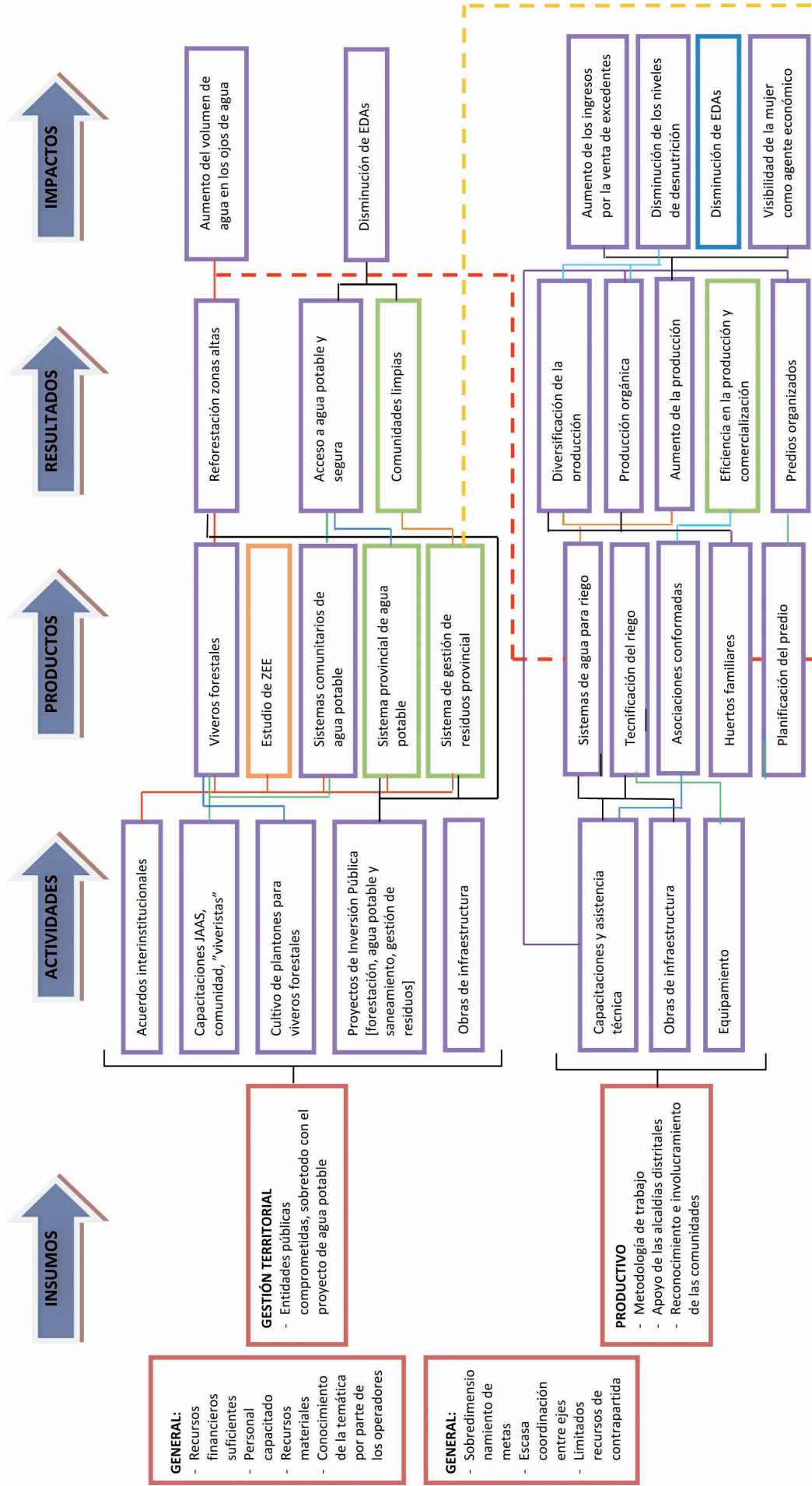
- **Ley de los Derechos de Participación y Control Ciudadanos [N° 26300]**, que regula el ejercicio de los derechos de participación

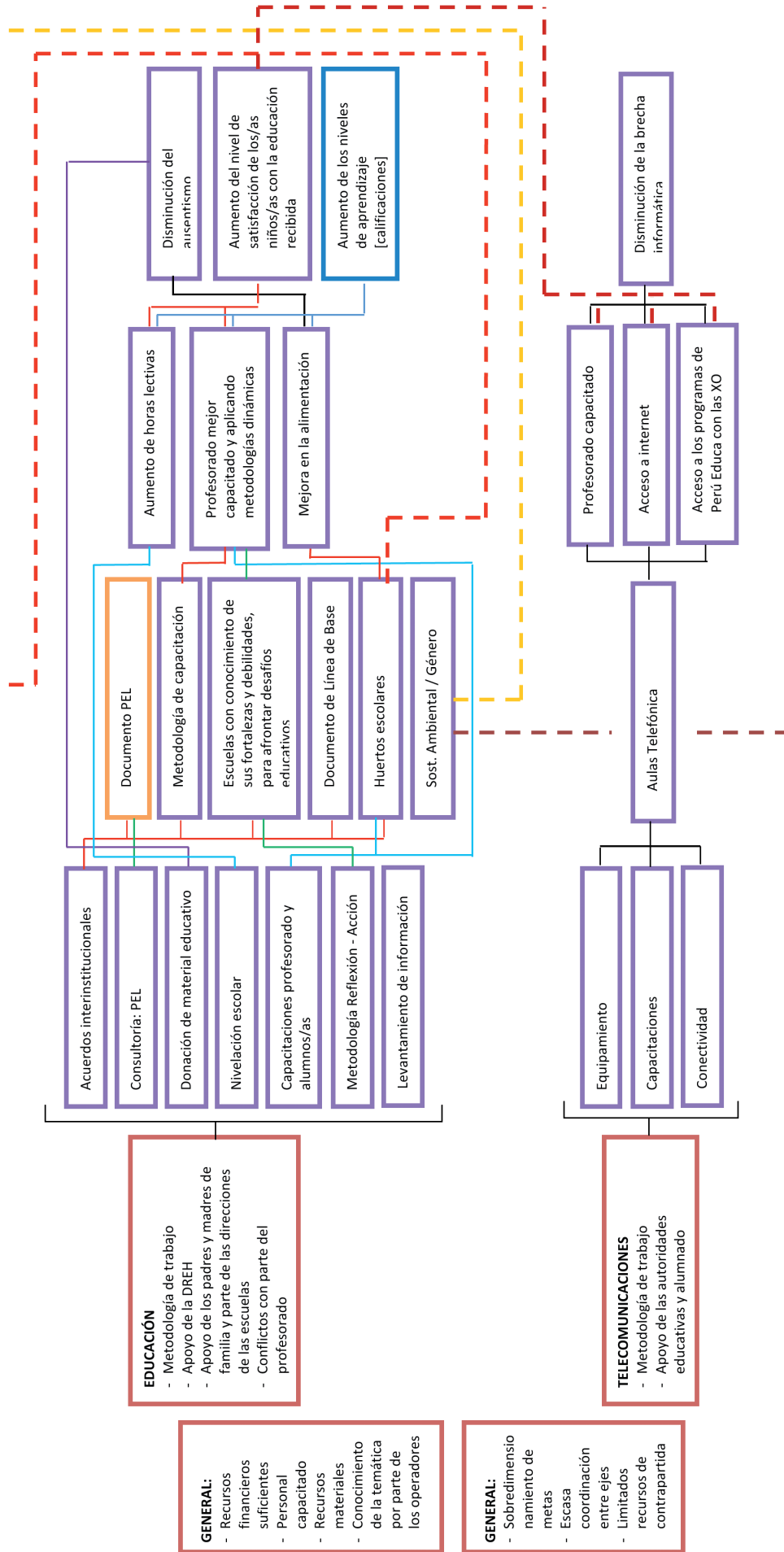
y control ciudadanos de conformidad con la Constitución.

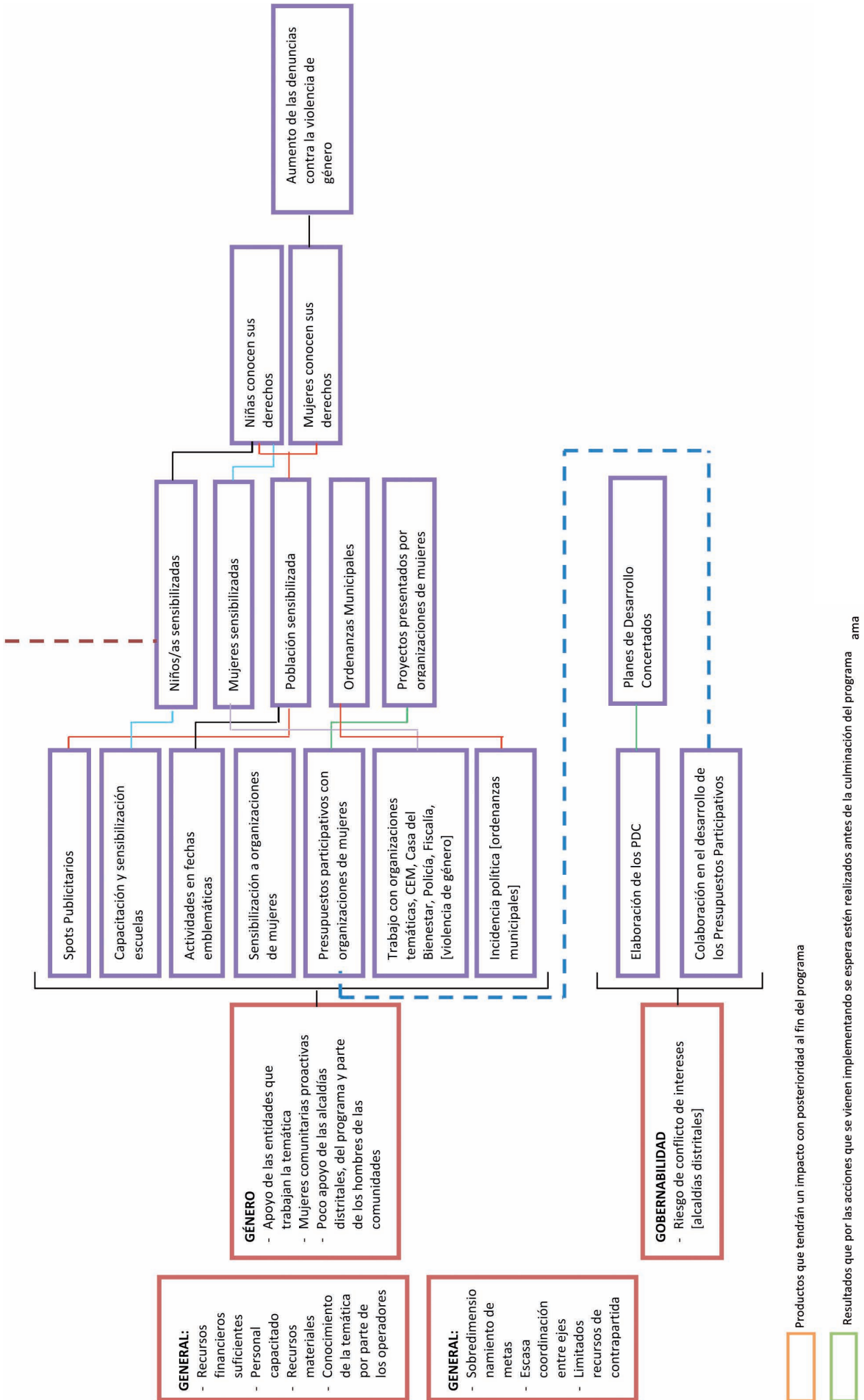
- **Ley de transparencia y acceso a la información pública [N° 27806]**, tiene por finalidad promover la transparencia de los actos del Estado y regular el derecho fundamental del acceso a la información consagrado en el numeral 5 del Artículo 2° de la Constitución Política del Perú.
- **Ley marco del presupuesto participativo [N° 28056] y su Reglamento [DS N°142-2009-EF]**, que tiene por objeto establecer disposiciones que aseguren la efectiva participación de la sociedad civil en el proceso de programación participativa del presupuesto, el cual se desarrolla en armonía con los Planes de Desarrollo Concertados [PDC] de los gobiernos regionales y locales, así como la fiscalización de la gestión.

11

Esquema causa-efecto del programa









Informe completo y otros documentos relacionados se pueden encontrar en:

<http://www.cooperacionespañola.es/es/publicaciones-y-recursos>



GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES Y DE COOPERACIÓN

SECRETARÍA DE ESTADO DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL Y PARA IBEROAMÉRICA

SECRETARÍA GENERAL DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO

