

# INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA

9 PROYECTOS DEL PROGRAMA PATRIMONIO PARA EL DESARROLLO EN EL  
MARCO DEL PROGRAMA DE COOPERACIÓN HISPANO PERUANA | 2007-2011





# INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA

9 PROYECTOS DEL PROGRAMA PATRIMONIO PARA EL DESARROLLO EN EL  
MARCO DEL PROGRAMA DE COOPERACIÓN HISPANO PERUANA | 2007-2011

Programa de Cooperación Hispano Peruano  
Programa Patrimonio para el Desarrollo (2007-2011)  
Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo  
Agencia Peruana de Cooperación Internacional





### **PROGRAMA DE COOPERACIÓN HISPANO PERUANO**

Avenida Jorge Basadre 460 San Isidro  
Lima, Perú  
RUC: 205070985000

### **AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO**

Oficina Técnica de Cooperación  
Avenida Jorge Basadre 460 San Isidro  
Lima, Perú  
Teléfono (0051) (01) 202 7000  
Página web: [www.aecid.pe](http://www.aecid.pe)

### **AGENCIA PERUANA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL**

Av. José Pardo 261 Miraflores  
Lima, Perú  
Teléfono (0051) (01) 319 3600  
Página web: [www.apci.gob.pe](http://www.apci.gob.pe)

### **CENTRO CULTURAL DE ESPAÑA EN LIMA**

Natalio Sánchez 181, Santa Beatríz  
Lima, Perú  
Teléfono (0051) (1) 330 0412  
Página web: [www.ccelima.org](http://www.ccelima.org)

### **AGENCIA PERUANA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL**

Av. José Pardo 261 Miraflores  
Lima, Perú  
Teléfono (0051) (01) 319 3600  
Página web: [www.apci.gob.pe](http://www.apci.gob.pe)

### **RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN EXTERNA**

Asociación La Mitocondria  
Plaza de Cascorro 6, 4. D  
28005 Madrid, España

### **DISEÑO**

Romy Kanashiro



# ÍNDICE

LISTADO DE ACRÓNIMOS	5
RESUMEN EJECUTIVO	7
<b>1. ANTECEDENTES, OBJETIVOS, ENFOQUE METODOLÓGICO Y LIMITACIONES</b>	<b>19</b>
1.1 Antecedentes	19
1.2 Objetivo de la evaluación	20
1.3 Lógica del análisis de la evaluación	21
1.4 Estructura de la documentación presentada	22
1.5 Resumen de la metodología empleada	23
1.6 Condicionantes y límites del estudio realizado	28
<b>2. DESCRIPCIÓN DE LOS MODELOS DE INTERVENCIÓN EVALUADOS Y SU CONTEXTO</b>	<b>29</b>
2.1 Descripción de intervenciones en <b>Centros Históricos</b> (puntos comunes y peculiaridades específicas)	29
2.2 Descripción de los proyectos de <b>Escuelas Taller</b> (puntos comunes y peculiaridades específicas)	31
2.3 Descripción general del <b>Proyecto de Desarrollo Integral Patrimonio Cultural del Colca</b>	33
2.4 Visión global de las intervenciones (contexto, relación entre proyectos, etc.)	34



<b>3. CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y FACTORES DE DESARROLLO EN CENTROS HISTÓRICOS</b>	<b>36</b>
(Análisis en base a la relación entre criterios clásicos de evaluación y aspectos propios de intervenciones en centros históricos)	
<b>4. CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y FACTORES DE DESARROLLO EN ESCUELAS TALLER</b>	<b>54</b>
(Análisis en base a la relación entre criterios clásicos de evaluación y aspectos propios de las escuelas taller)	
<b>5. CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y FACTORES DE DESARROLLO DEL PROYECTO DE DESARROLLO INTEGRAL PATRIMONIO CULTURAL DEL COLCA</b>	<b>67</b>
(Análisis en base a la relación entre criterios clásicos de evaluación y aspectos propios de intervenciones en centros históricos rurales diseminados)	
<b>6. CONCLUSIONES</b>	<b>76</b>
<b>7. LECCIONES APRENDIDAS</b>	<b>88</b>
<b>8. RECOMENDACIONES</b>	<b>92</b>
<b>9. ANEXOS</b>	<b>101</b>



# ACRÓNIMOS

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
APCI	Agencia Peruana de Cooperación Internacional
AUTOCOLCA	Autoridad Autónoma del Colca y Anexos
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo
CAF	Corporación Andina de Fomento
CAS	Contrato Administrativo de Servicios
CETPRO	Centro de Educación Técnico Productiva
CH	Centro Histórico
CIDAP	Centro de Investigación, Documentación y Asesoría Poblacional
DGPOLDE	Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo
DRC	Dirección Regional de Cultura
DRCC	Dirección Regional de Cultura de Cusco (antiguo INC Cusco)
EMILIMA	Empresa Municipal Inmobiliaria de Lima
ESCAP	Escuela Superior de Formación Artística Pública Carlos Baca Flor
ET	Escuela Taller
ETAQP	Escuela Taller de Arequipa
FOMUR	Fondo Metropolitano de Renovación y Desarrollo Urbano
FONCHIP	Fondo de Cooperación Hispano-Peruano (estructura en la que se insertan tanto AECID como APCI)
GCH	Gerencia del Centro Histórico
INC	Instituto Nacional de Cultura (actual Ministerio de Cultura)
MML	Municipalidad Metropolitana de Lima
MPA	Municipalidad Provincial de Arequipa



MPH	Municipalidad Provincial de Huamanga
MPC	Municipalidad Provincial de Caylloma
MVCS	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento
PCHP	Programa de Cooperación Hispano-Peruano
OSC	Organización de la Sociedad Civil
OTC Perú	Oficina Técnica de Cooperación de la Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo en Perú
OTCH	Oficina Técnica del Centro Histórico
PAT Colca	Plan de Acondicionamiento Territorial del Valle del Colca
PCHP	Programa de Cooperación Hispano-Peruano
Programa P>D	Programa Patrimonio para el Desarrollo
PDI	Proyecto de Desarrollo Integral
POA	Plan Operativo Anual
PRODOC	Documento de Proyecto
PROLIMA	Programa Municipal para la Recuperación del Centro Histórico de Lima
PRU	Plan de Renovación Urbana
SBLM	Sociedad de Beneficencia de Lima Metropolitana
SGCH	Sub Gerencia del Centro Histórico
TDR	Términos de Referencia
TG	Trabajo de Gabinete
TC	Trabajo de Campo



# RESUMEN EJECUTIVO

La presente evaluación surge por iniciativa de la OTC Perú y de la APCI, de cara a mejorar su desempeño, valorar la gestión de los proyectos en marcha y contar con lecciones aprendidas en la toma de decisiones futuras. Así, tiene como objetivo conocer los avances obtenidos y dificultades encontradas en el desarrollo de los proyectos, recomendaciones para el trabajo futuro, grado de inserción y sostenibilidad de los proyectos dentro de las estructuras públicas y el grado de importancia que ha tenido la incorporación en las políticas públicas locales del patrimonio como recurso para el desarrollo social económico y cultural.

Dado el elevado número de proyectos y la necesidad de generar un solo documento de evaluación que aglutine las metodologías, los procesos y los aprendizajes obtenidos, se estableció la realización de un **análisis en base a modelos de intervención** generales, y no desagregado por cada uno de los 9 proyectos visitados. Los modelos de intervención son: *Intervenciones en Centros Históricos (CH); Escuelas Taller (ET); y el Proyecto de Desarrollo Integral Patrimonio Cultural del Valle del Colca (PDI Colca).*

La metodología empleada en la evaluación responde a las necesidades de información reflejadas en 26 preguntas de evaluación incluidas en los Términos de Referencia de la convocatoria pública, y se ha estructurado en cinco fases: Fase de Gabinete; Trabajo de Campo; elaboración del borrador del Informe final de evaluación; Revisión por parte del Comité de Seguimiento; Entrega y presentación del Informe definitivo de evaluación.

Como **condicionantes y límites del estudio realizado** se ha encontrado que el análisis en base a modelos de intervención genera una limitación en la referencia concreta a cada proyecto. Por otro lado, en las visitas de campo no ha sido posible en muchos casos entrevistar a ex–autoridades y ex–responsables de instituciones vinculadas al proceso que,



tras los procesos de elecciones locales, regionales y nacionales ya no estaban realizando sus funciones, por no encontrarse en la zona o no poderse contactar desde los equipos en terreno (esta limitación se ha soslayado mediante la inclusión de mayor número de fuentes de información y recurriendo a la memoria acumulada de los responsables de proyectos). Además, la falta de líneas de base y la no finalización de la mayoría de proyectos ha limitado el análisis de impactos. Por su parte, ha afectado a la recopilación de información concreta del proyecto de la ET Cusco, el que, en el momento de la evaluación, la escuela no estuviera en funcionamiento (temporalmente, según afirma el equipo del Programa P>D), ni hubiera personal contratado que asumiera el cumplimiento de la agenda prevista.

## DESCRIPCIÓN DE INTERVENCIONES

### Centros Históricos:

Los proyectos en esta línea buscan **generar dinámicas de conservación y rehabilitación integral del centro histórico** en las que se involucren los distintos actores responsables y que sirvan de motor del desarrollo de la población y de la región. Para ello se establecen dos líneas diferenciadas: Por un lado el desarrollo de un modelo de gestión del CH asumible por los entes públicos; y por otro la realización de intervenciones físicas (Proyectos Piloto).

### Escuelas Taller:

Tienen como objetivo **formar a jóvenes** de recursos económicos limitados como técnicos calificados en el tratamiento y desarrollo de **oficios vinculados a recursos patrimoniales** de la zona. Para ello se establece un plan de formación teórico-práctico, de las especialidades previamente identificadas como de mayor interés o impacto, y se incluyen acciones tendentes a promover el compromiso con su patrimonio y la inserción laboral de los alumnos egresados.

### Proyecto de Desarrollo Integral Patrimonio Cultural del Colca:

Tiene como objetivos la mejora de la capacidad de las instituciones locales en gestión y uso sostenible del patrimonio, la **recuperación, conservación y aprovechamiento del patrimonio cultural**, la mejora del nivel de vida y el fortalecimiento de la identidad cultural y social de los pobladores. Para ello se realizaron acciones en Planificación territorial, rehabilitación



integral de iglesias, capacitación y restauración de bienes muebles, capacitación productiva (artesanía), fomento de la identidad cultural y actuaciones en viviendas.

## ANÁLISIS DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y FACTORES DE DESARROLLO

A continuación se resume de forma somera el análisis de cada uno de los criterios de evaluación establecidos en los TDR (pertinencia, eficiencia, eficacia, sostenibilidad, apropiación, alineamiento e impacto), en función de cada metodología de intervención.

### Centros Históricos:

La **pertinencia** de los proyectos ejecutados en Arequipa, Cusco y Huamanga es positiva, ya que, se ha constatado la existencia de una problemática real en los CH que ponía en riesgo la conservación y mantenimiento de éstos. Además, el diseño de las intervenciones, dirigidas a fortalecer las estructuras públicas locales, se considera muy pertinente para garantizar el liderazgo de las instituciones legalmente responsables y para fortalecer la sensibilidad e involucramiento tanto de las autoridades públicas como de la población en general. Al respecto, según indica el equipo del Programa P>D, la situación de partida suponía un vacío en la gestión del CH y una estructura orgánica municipal distinta en cada caso, lo que implicó un diseño del equipo inserto en la municipalidad, diferente y adaptado a cada situación.

Por su parte, en el CH de Lima, las variaciones de enfoque y liderazgo local (se varió la institución socia principal, pasando de la Municipalidad Metropolitana de Lima al Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento –MVCS-) hacen deducir una limitada pertinencia de la estrategia original, punto este con el que no está de acuerdo el equipo del Programa P>D. En todo caso, el cambio de enfoque y socio principal, se considera pertinente ya que ha permitido la generación de resultados afines y además supone la base para un proceso de cooperación futuro que puede generar mayores impactos, y que se vincula de forma directa al enfoque de trabajo en vivienda promovido desde la AECID y que desde las estructuras locales (sociedad civil y autoridades), en general se ha declarado como principal necesidad en los CH.

En lo relativo a la **eficiencia** su valoración es positiva, ya que, del análisis realizado se extrae que los recursos empleados para la ejecución de los proyectos son adecuados. En cuanto a



la **eficacia**, su valoración es también muy positiva en los CH de Arequipa, Cusco y Huamanga, considerándose altamente eficaz el trabajo realizado en inclusión de equipos de gestión del CH en las estructuras orgánicas municipales (Subgerencias y Gerencia de CH), tras un diseño previo realizado. Por su parte, se han detectado limitaciones en la mejora de la identidad cultural y de la sensibilización de la población del CH, en parte derivada de la exigua inclusión de los pobladores en los procesos de planificación, generación de normativas y gestión en general. En todo caso, hay que indicar que, en lo relativo al objetivo de recuperación y puesta en valor del patrimonio, los proyectos piloto, aunque se trata de acciones puntuales y con incidencia limitada en la globalidad de los CH, en general son ejemplos de intervenciones de calidad y replicables, y por tanto se consideran eficaces por ser éste su objetivo.

La **sostenibilidad**, la **apropiación** y el **alineamiento** tienen una valoración más limitada. Como factor fundamental se encuentra la debilidad de la institucionalidad de las autoridades públicas locales. Así, los procesos futuros de cambios de autoridades son factores que pueden generar pérdidas de logros obtenidos y se visualiza que la dependencia a la presencia del apoyo de AECID, como motor de la continuidad del proceso es excesivamente elevada. No obstante, hay que indicar que, desde el inicio se ha contado con visión de transferencia a las municipalidades. Así, esta transferencia se ha centrado en la asunción de responsabilidades económicas sobre el personal y la recepción de equipos, detectándose debilidades en la transferencia del modelo de gestión, principalmente por la falta de procesos de planificación conjunta con los actores involucrados, en donde las decisiones de las autoridades locales sean efectivas (según se ha indicado su interés principal se ha centrado en las intervenciones físicas de obra). Al respecto, el equipo del Programa P>D considera que se realizaron los procesos necesarios. No obstante, en las entrevistas realizadas a autoridades y equipos en terreno se ha indicado la escasa participación. En todo caso, ha habido avances importantes en la asimilación de las autoridades del potencial del CH como motor de desarrollo.

Por su parte, se considera que los logros obtenidos en la generación de un modelo de gestión del CH en las municipalidades suponen un potencial **impacto** futuro, mientras que las intervenciones en espacios comunes, de emergencia y en fachadas tienen un impacto social en los beneficiarios. Por su parte, en los **criterios propios de CH** se valora positivamente la realización de inventarios y delimitaciones, la calidad de las intervenciones físicas, la generación de normativas y planes que faciliten la gestión, y el trabajo dirigido a la mejora de la habitabilidad, y se considera una oportunidad el posible aumento de la inversión privada, lógicamente, sin perder de vista los objetivos de desarrollo.



## Escuelas Taller:

La **pertinencia** de las intervenciones es elevada. Así, se realizó un diagnóstico previo para acreditar la necesidad de realizar el proceso formativo. Además, el hecho de que, en la ET Arequipa y ET Valle del Colca (las de más reciente creación), existiera previamente una intervención del Programa P>D, supone una garantía mayor de la identificación realizada, y a su vez, la existencia de proyectos de CH y PDI dónde se desarrollan las ET supone la posibilidad de apoyar la formación práctica en obra en las acciones que éstos desarrollan.

En la **eficiencia**, hay que indicar que, en general se ha constatado una adecuada gestión de los recursos. Por su parte, en la **eficacia**, lo relativo a la calidad de la formación, se considera que el alcance de los objetivos ha sido positivo. En cuanto al ratio de egresados/matriculados, se han conseguido grados positivos de cumplimiento de la formación por los alumnos, destacando especialmente la metodología de control y seguimiento del proceso formativo implementada en el Valle del Colca. No obstante, en lo relativo a los niveles de inserción laboral los datos proporcionados han sido limitados y en algún caso poco contrastados, por lo que no se puede establecer adecuadamente el alcance de los objetivos previstos.

Respecto a la **sostenibilidad, apropiación y alineamiento**, las debilidades de compromiso y estabilidad de las instituciones locales son un factor fundamental que reduce su valoración. Su participación en la toma de decisiones ha sido excesivamente limitada y su rol principal se ha basado en la aceptación de los fondos a aportar para cumplir con los POAs (y que, en último término, en muchos casos no se han cumplido a cabalidad). Por otro lado, los procesos de planificación se han centrado en la programación académica, sin plantear estrategias adecuadas de sostenibilidad y generación de una transferencia de gestión que implique el liderazgo en la toma de decisiones de la institución local titular de la ET.

El **impacto** de los proyectos ha sido elevado. Así, los alumnos de la ET son profesionales cotizados en las intervenciones que se desarrollan en el CH, sea cual sea el ejecutante. Además, se ha podido constatar un impacto paralelo a la mejora de la empleabilidad y acceso a puestos de trabajo adecuadamente remunerados, ya que los alumnos egresados demuestran una sensibilidad y conocimiento superior hacia el patrimonio que los hace agentes multiplicadores de la conservación y puesta en valor del patrimonio de sus centros históricos.



Respecto a los **criterios propios de las ETs** se valora de forma variable la consecución de oficialización de los títulos (Cusco y Colca cuentan con título oficial, mientras Lima y Arequipa no). Se considera positivo lo relativo al desarrollo del programa formativo, las instalaciones de las ETs y los niveles de satisfacción de los alumnos, encontrándose ciertas debilidades en la sistematización y promoción de la inserción laboral en las ETs (exceptuando la ET Colca).

### **Proyecto de Desarrollo Integral Patrimonio Cultural del Colca:**

El proceso de desarrollo del PDI Patrimonio Cultural del Colca se ha visto marcado por el modelo de intervención que genera cierta dicotomía entre los equipos de trabajo y las instituciones locales a las que formalmente pertenecen. Además, la falta de estabilidad y la debilidad de estas instituciones locales, ha dificultado en gran medida la adaptación hacia un modelo en el que el liderazgo en la intervención recaiga en el socio local, dificultando la realización de un proceso de transferencia de la gestión.

En todo caso, el hecho de que el proyecto establezca un modelo de trabajo más amplio en el que se acometen acciones en pro de la superación de necesidades en varias áreas, unido a la situación de vulnerabilidad de la población de la zona (motivada por las deficientes condiciones socioeconómicas), hace que la **pertinencia** del PDI se valore como elevada.

La valoración de la **eficiencia** es positiva, ya que el uso de los recursos ha sido adecuado. Así, únicamente de forma puntual, se han encontrado diferencias entre los procedimientos de cotización indicados en la entrevista por el administrador y los establecidos por FONCHIP en el *Manual Operativo y de Gestión del Programa de Cooperación Hispano-Peruana*.

Por su parte, en la **eficacia**, el grado de consecución de los objetivos dirigidos a mejorar las condiciones de vida se considera adecuado, debido a la mejora del acceso al trabajo principalmente. Por su parte, la promoción del patrimonio cultural y la mejora de la identidad cultural, como objetivos focales del proyecto han conseguido los logros previstos. No obstante, en lo relativo a la mejora de las capacidades de gestión de los gobiernos locales los logros son muy limitados, ya que su inserción en el proceso de toma de decisiones es escaso. Por su parte, el equipo del Programa P>D considera importante la inclusión del trabajo con la organización internacional *World Monuments Fund* en el proceso como logro adyacente.



Respecto a la **sostenibilidad, apropiación y alineamiento**, la valoración es limitada, debido al reducido rol de las instituciones locales en la gestión del proyecto. No obstante, el trabajo realizado en la promoción del patrimonio y la identidad cultural con la población, supone un soporte que debe resultar importante en el futuro, una vez finalice el apoyo externo. Por su parte, en lo tocante al **impacto**, la valoración es positiva, ya que la rehabilitación de iglesias realizada ha generado un importante impacto económico (mediante la promoción turística), y se constata un impacto social, económico e identitario notable por la inclusión de pobladores en obras y en rehabilitación de bienes muebles, con la consiguiente capacitación que suponen.

## CONCLUSIONES GENERALES

A nivel general, la valoración de la pertinencia, eficacia, eficiencia e impacto de los proyectos ha sido positiva, ya que, en su mayoría se han alcanzado los objetivos previstos, con los recursos establecidos y ante necesidades constatadas, habiéndose producido impactos concretos. Por su parte, se han encontrado limitaciones en la sostenibilidad, apropiación y alineamiento, ya que se visualiza una dependencia elevada de AECID como motor de los procesos y por la reducida inclusión de las instituciones socias de ámbito local en la planificación y toma de decisiones. Así, la dificultad principal y el aspecto fundamental que ha marcado la generalidad del proceso ha sido la poca estabilidad de las instituciones locales socias, producto, según se indica, de la débil institucionalidad de las administraciones públicas en Perú. Al tratarse de proyectos totalmente vinculados a esta institucionalidad, los cambios de autoridades, unidos a la falta de compromisos políticos han supuesto el mayor escollo a superar. No obstante, en el momento de la evaluación, la práctica totalidad de las contrapartes habían reiterado su compromiso con las acciones (destinando fondos propios para la asunción de sus responsabilidades). Únicamente, en el caso de la ET Cusco, la Dirección Regional de Cultura de Cusco, institución titular de la ET, no había concretado los fondos necesarios y la escuela se encontraba cerrada (temporalmente según indicó el equipo del Programa P>D).

Por su parte, la documentación de seguimiento de los proyectos (POAs e Informes de Seguimiento), en general da información limitada sobre lo ejecutado y su vinculación a lo previsto, dificultando la comprensión de las intervenciones efectivamente realizadas, lo cual supone una dificultad tanto para la evaluación como para el seguimiento de los proyectos.



En el nivel institucional del Programa, se ha constatado una reducida presencia de APCI en el rol de soporte de las acciones que se han desarrollado, y en la coordinación con el Programa P>D, la cual sería positiva para mejorar el acompañamiento de los procesos.

## LECCIONES APRENDIDAS

En la actuación general del Programa P>D se ha realizado una evolución desde una visión ligada a la priorización en intervenciones en monumentos, con participación y fin social, hacia un planteamiento más volcado en la satisfacción de necesidades básicas de la población beneficiaria. Este planteamiento supone un acercamiento al enfoque de reducción de la pobreza, objetivo esencial de la Cooperación Española, y un soporte para el trabajo integral promovido en el Valle del Colca y a la intervención en habitabilidad básica y fomentos de promoción del saneamiento físico legal promovidos en cooperación con el MVCS.

### Centros Históricos:

La creación de gerencias y subgerencias, es el principal logro del proceso, y supone un aprendizaje fundamental para la sostenibilidad y la institucionalización de la gestión del CH. En el CH Cusco, la capacidad de asumir una posición “secundaria” por parte de la dirección del proyecto, y la facultad de ambas partes (Subgerencia y responsable del proyecto) de concebir la relación de cooperación como un apoyo a un proceso local, tal como se expresó en las entrevistas realizadas, y no como un liderazgo externo, ha facilitado que la municipalidad asuma de forma directa el liderazgo en la gestión, y que las posibilidades de sostenibilidad del proceso se visualicen mayores.

### Escuelas Taller:

En la ET Colca se ha implementado un modelo de asunción de responsabilidades de varios actores (alcaldía/padres/alumno) que reduce la deserción de forma notable. Igualmente, el sistema de seguimiento del programa formativo de la ET Colca se considera muy completo, facilitando el control sobre los objetivos educativos y la solución temprana de problemas.

El trabajo de vinculación con la sociedad civil realizado en la ET Lima desde el 2010, es un factor a destacar como mecanismo de conexión a la sociedad que mejore la sostenibilidad.



Igualmente, los cursos cortos itinerantes dirigidos a la población en general del Valle del Colca, suponen una estrategia de acercamiento al ciudadano que proyecta a la ET hacia la sociedad y favorece la sostenibilidad.

### **Proyecto de Desarrollo Integral Patrimonio Cultural del Colca:**

En la rehabilitación de templos, la inclusión rigurosa de habitantes del distrito como trabajadores supone, no solo la mejora de ingresos de los pobladores, sino también un fortalecimiento de la identidad, y del reconocimiento y compromiso con el patrimonio propio. Igualmente, se valora positivamente la formación y trabajo de pobladores en restauración de bienes muebles, sobre el que sería positivo acreditar la calidad del trabajo mediante el acceso a premios, titulación, etc., de cara a reducir la crítica realizada por el Director Regional de Cultura de Arequipa (que consideraba escasa la formación de los beneficiarios para realizar restauraciones) y por otro lado aumentar el potencial de inserción laboral de los beneficiarios.

El modelo de inclusión de la población en las intervenciones en rehabilitación de viviendas, supone un modelo de gestión inclusivo que puede ser replicable en otras intervenciones.

## **RECOMENDACIONES**

Sería adecuado realizar un diagnóstico situacional exhaustivo que permita establecer la prioridad de las acciones, las necesidades de la población y las instituciones, y que facilite que el trabajo del Programa P>D se vincule con otras líneas de actuación de AECID, como Gobernabilidad Democrática, Servicios Sociales Básicos, Desarrollo Rural, Género, etc.

En la gestión de los proyectos, debido a la debilidad institucional de los actores locales, y al limitado acompañamiento de AECID y APCI, se ha detectado una excesiva independencia de los equipos técnicos en terreno que ha derivado en una obligada necesidad de asumir, siendo técnicos, decisiones estratégicas que le corresponderían a los estamentos políticos y decisorios de las instituciones asociadas en el proceso de cooperación. Por ello, se recomienda aumentar el acompañamiento institucional de la AECID y APCI, generando espacios continuos de comunicación y toma de decisiones conjunta con las autoridades locales, que permita garantizar la asunción de las responsabilidades de cada parte, aumentar



el liderazgo local y que los equipos de trabajo en terreno sean ejecutores de las decisiones tomadas desde las estancias directivas. En este sentido, se recomienda que se mantenga la figura de la dirección de proyecto vinculada a la coordinación institucional, cuyo rol sea de acompañar y supervisar la correcta ejecución de las decisiones tomadas por los directivos, y genere los documentos de justificación y facilite la planificación, sin verse obligado a tomar decisiones estratégicas.

Sería conveniente realizar esfuerzos de sistematización de los procesos y de capacitación o promoción de perfiles con capacidades en planificación y gestión de proyectos en base a resultados, ya que, según se ha indicado, en la actualidad no se cuenta con estas capacidades, y al tratarse de proyectos, es necesario contar con estos perfiles para facilitar los procesos. Se considera necesario implementar una estrategia de promoción de la inserción de la ciudadanía que garantice la participación de la sociedad civil en los procesos que se desarrollan y que facilite su presencia en el espacio institucional y de gestión.

En el planteamiento de futuro con el MVCS, sería conveniente rediseñar adecuadamente el proceso, de forma que la propuesta se adecúe al carácter rector del Ministerio y se base en sus objetivos y atribuciones legales. Así, tal y como ya se está trabajando, según se ha indicado, se considera conveniente no vincularlo a un único centro histórico en concreto, ni promover la ejecución de acciones que pudieran producir fricciones entre instituciones, sino estableciendo relaciones tripartitas MVCS-Municipalidad-AECID.

En general, se ha detectado cierta debilidad en el trabajo en género, siendo la concepción en esta línea limitada. Así, sería recomendable apoyarse en estructuras propias o ajenas que cuenten con experiencia y faciliten la inclusión de la visión de género en los planes de trabajo. Por su parte, sería positivo realizar un plan de vivienda y de renovación urbana generales de las áreas en las que se trabaje, para poder realizar un proceso de intervención en vivienda eficiente, que cuente con las garantías de adecuada identificación de los beneficiarios, que incluya procesos de capacitación y promoción de la mejora del saneamiento físico legal de las viviendas, y que vaya acompañada por mecanismos y alternativas de financiamiento.

A continuación se establecen recomendaciones concretas en cada línea de intervención:



### **Centros Históricos:**

Sería recomendable promover la creación de instrumentos de soporte financiero para la gestión de los CH (siguiendo el ejemplo del Fondo Metropolitano de Renovación y Desarrollo Urbano de Lima o de la inversión de utilidades de la Caja Municipal de Arequipa). Por otro lado, es necesario fomentar la identificación de los trabajadores con la institución pública titular de los proyectos, que facilite la interiorización de su pertenencia a la Municipalidad.

Es preciso el fortalecimiento de las organizaciones sociales de apoyo al centro histórico, mediante su participación en la gestión, toma de decisiones y diseño de herramientas. Igualmente, sería positivo promover la coordinación con otras organizaciones que apoyen en áreas de mayor debilidad (ejemplo: CIDAP en formación de promotores legales urbanos; ONG Guamán Poma en Cusco para el fortalecimiento de organizaciones de la sociedad civil, etc.). Así, en la actualización de Planes Maestros, de Manejo y de Gestión del CH se recomienda la participación concertada de la sociedad civil organizada y de las instituciones involucradas.

### **Escuelas Taller:**

Se requiere la implementación de mecanismos específicos para la promoción, sistematización y control de la inserción laboral. Por su parte, en la planificación es necesario asumir una posición de proyecto (más allá del curso académico), que permita establecer resultados a superar y una visión a largo plazo en la evolución institucional, asegurando la participación activa de los responsables de las instituciones locales en la toma de decisiones de la ET.

En la ET Lima, se considera como posible alternativa, la creación de una fundación en la que se inserten organismos públicos (Min. Cultura, MVCS, Municipalidad de Lima, etc.) y privados (Cámara de Comercio, OSC, etc.), que supongan un modelo de concertación público-privada que facilite la independencia en la decisión de la ET y a su vez genere el soporte institucional necesario para la continuidad del proceso y la oficialización de los títulos (siendo en Arequipa necesaria la concreción del espacio físico de la ET para el acceso a esta oficialización).

En la ET Lima y ET Valle del Colca, se cuenta con organizaciones de apoyo a la gestión de la ET (Patronato y Asoc. de alumnos y ex-alumnos). Se considera necesario, establecer sistemas de control, rendición de cuentas y transparencia que faciliten la confianza en el proceso.



### **Proyecto de Desarrollo Integral Patrimonio Cultural del Colca:**

Se hace necesario realizar un análisis de la situación de los potenciales socios (AUTOCOLCA y Municipalidad), en el que se clarifique su funcionamiento, atribuciones, involucrados, actores con capacidad decisoria (formal y práctica) y se establezca su capacidad de liderar el proceso.

Por su parte, se considera necesario realizar una transferencia gradual, pero un cambio en el modelo de intervención drástico, estableciendo condicionamientos estrictos en la llegada de fondos, y generando procesos de coordinación y toma de decisiones reales, verificables y continuados por parte de los niveles decisorios del socio en el proceso y AECID en Lima, que facilite que el responsable del proyecto en la zona asuma un rol de supervisor técnico y acompañante (ante la debilidad institucional se considera necesario un nexo entre las partes).



# 1

## ANTECEDENTES, OBJETIVO, ENFOQUE METODOLÓGICO Y LIMITACIONES

### 1.1 ANTECEDENTES

A finales del año 2010 venció la IX Comisión Mixta Hispano Peruana que reguló el Programa de Cooperación entre los dos países para el período 2007-2010. Sin embargo, por motivos derivados del ciclo político de Perú, los retrasos en el inicio de muchos de los proyectos que la componen, así como durante su propia ejecución, cambios en la planificación estratégica de AECID a raíz del nuevo Plan Director, etc., se acordó prorrogar el actual período de ejecución de la misma hasta diciembre del 2011.

Por otra parte, a lo largo del año 2011 e inicio del año 2012, la APCI y la AECID se han dirigido a la identificación de intervenciones para la siguiente Comisión Mixta. Siguiendo lo contemplado en el Plan Director de la Cooperación Española 2009-2012, este proceso ha coincidido a su vez, con la elaboración de un nuevo Marco de Asociación País con Perú, documento que orientará el accionar de todos los actores de la cooperación para el siguiente ciclo de planificación.

Es en este contexto, de finalización de un ciclo de cooperación y planificación del siguiente, tanto APCI como AECID han considerado conveniente proceder a una evaluación final de cada una de las intervenciones que han formado parte del PCHP 2007-2011, no sólo como ejercicio de transparencia, sino también para extraer lecciones aprendidas de lo actuado, valorar el grado de cumplimiento de los resultados y objetivos planteados en las intervenciones e identificar aspectos, ya sea técnicos ó de gestión, de posible replicabilidad en el futuro.



Por todo ello, la presente evaluación no surge de un mandato reglamentario o normativo, sino que corresponde a la propia iniciativa de la OTC Perú de cara a una mejora de su desempeño y del interés de la APCI.

Así, en el planteamiento de referencia incluido en la convocatoria pública realizada por el Fondo de Cooperación Hispano Peruano, se establece la realización de una evaluación externa a los diferentes proyectos que forman parte, concretamente, del Programa Patrimonio para el Desarrollo, dada la finalización de una etapa de ejecución de cinco años. Siendo la evaluación necesaria para mejorar la gestión de los proyectos en marcha y contar con lecciones aprendidas en la toma de decisiones futuras.

## 1.2 OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN

La presente evaluación tiene como objetivo conocer los avances obtenidos y dificultades encontradas en el desarrollo de los proyectos, recomendaciones para el trabajo futuro, grado de inserción y sostenibilidad de los proyectos dentro de las estructuras públicas y el grado de importancia que ha tenido la incorporación en las políticas públicas locales del patrimonio como recurso para el desarrollo social económico y cultural, así como contar con recomendaciones para el trabajo futuro.

Para ello se ha realizado un análisis concreto de 9 proyectos ejecutados en el periodo 2007-2011, establecidos directamente por FONCHIP, y que forman parte de las 3 líneas principales de acción del Programa Patrimonio para el Desarrollo en Perú desarrolladas en 5 zonas del país. Este análisis busca facilitar un informe conjunto que, en base a las singularidades y características propias de cada uno de los proyectos, permita extraer enseñanzas y conclusiones comunes que contribuyan de alguna forma a valorar los logros obtenidos durante el proceso y posibiliten nuevos enfoques que enriquezcan la toma de decisiones futura de los equipos de gestión.

Los 9 proyectos objeto de la evaluación son:

- Plan de Vivienda y Renovación Urbana en el Centro Histórico de Lima
- Plan de Rehabilitación Integral del Centro Histórico de Arequipa
- Plan de Rehabilitación Integral del Centro Histórico del Cusco



- Plan de Rehabilitación Integral del Centro Histórico de Huamanga
- Escuela Taller de Lima
- Escuela Taller de Arequipa
- Escuela Taller Cusco
- Escuela Taller del Valle del Colca
- Proyecto de Desarrollo Integral Patrimonio Cultural del Colca

### 1.3 LÓGICA DEL ANÁLISIS DE EVALUACIÓN

Dado el elevado número de proyectos y la necesidad de generar un solo documento de evaluación que aglutine las metodologías, los procesos y los aprendizajes obtenidos, se estableció en reunión del equipo evaluador con el comité de evaluación, la necesidad de realizar análisis en base a modelos de intervención generales, y no desagregado por intervenciones. Así, de cara a implementar un análisis que genere utilidad al Programa P>D y a los equipos de trabajo que ejecutan las intervenciones, se estableció la división de la estructura de la evaluación en tres líneas de actuación diferenciadas:

- **Intervenciones en Centros Históricos**, en la que se aglutinan los proyectos desarrollados en Lima, Arequipa, Cusco y Huamanga.
- **Intervenciones de Escuelas Taller**, en la que se aglutinan los proyectos desarrollados en Lima, Arequipa, Cusco y Valle del Colca.
- **Proyecto de Desarrollo Integral Patrimonio Cultural del Valle del Colca**. Esta línea, que responde a un planteamiento en base al territorio y que cuenta con especificidades propias, supone el análisis exclusivo de una única intervención.

Por todo ello, el presente documento de evaluación establece la lógica de análisis enfocada en estas tres líneas de intervención, realizando en primer lugar una somera descripción de cada uno de los modelos de intervención, un análisis de los criterios establecidos en los TDR por cada línea y una exposición conjunta de las conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones, que permita la valoración general de los procesos desarrollados en el ámbito del Programa P>D en Perú.



## 1.4 ESTRUCTURA DE LA DOCUMENTACIÓN PRESENTADA

Tras la aprobación y selección de la oferta realizada por el equipo evaluador, se realizó el requerimiento de la documentación específica para cada proyecto. Así, el Programa P>D en Perú facilitó una parte de la documentación vía internet durante la fase de gabinete, mientras que el resto fue revisado in situ, durante la fase de trabajo de campo en las oficinas de los responsables de los respectivos proyectos. A parte, se realizó investigación en la web. Con ello, se ha tenido acceso a una gran parte de la documentación requerida y que podemos clasificar de la siguiente manera:

Información del Programa Patrimonio para el Desarrollo en Perú:

- Acta de la IX Comisión Mixta Hispano Peruana período 2007 – 2010
- Acuerdos y convenios de colaboración entre AECID y las contrapartes locales.
- Listado de contactos básico (equipo del Programa P>D Perú, instituciones contrapartes y equipo técnico local, etc.)
- Evaluaciones: Evaluación del Programa Patrimonio Cultural de la Cooperación Española | 2003; Evaluación del Programa de Escuelas Taller en Iberoamérica | 1998
- Páginas web: Programa P>D Perú: <http://www.programapd.pe/pd/index.html>; OTC Perú: <http://www.aecid.pe/>

Información específica sobre los proyectos:

- Documentos de proyecto | PRODOC (9 documentos)
- Adenda a los PRODOC (8)
- Planes Operativos Anuales (43)
- Memorias Anuales (17)
- Informes de seguimiento (88)
- Acuerdos y convenios de colaboración entre AECID y las contrapartes locales.
- Documentos varios (organigrama, listado de contactos, manuales, listado de contactos de contrapartes locales y organizaciones vecinales, reglamentos internos, Inventarios de mobiliario, equipos y bienes, etc.)
- Soportes documentales de los informes técnicos y financieros (planes de desarrollo, expedientes técnicos, documentos de difusión y visibilidad, normativas,



ordenanzas, proyecto curricular, planes de estudios de la programación modular, documentos de nóminas de matrícula, egreso e inserción laboral, cuadros de consumo presupuestario, certificados de aportes, etc.)

- Sitios web y blogs de los proyectos.

Un mayor detalle del tipo de documentos consultados, se encuentra en el Anexo 5 del presente documento.

## 1.5 RESUMEN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA

La presente evaluación responde a las necesidades de información establecidas en los Términos de Referencia y reflejadas en las siguientes preguntas de evaluación:

- El marco del proyecto, ¿se contribuye a establecer estrategias para implementar políticas públicas locales en el ámbito de la cultura y del patrimonio?, ¿de qué manera?
- El desarrollo de la intervención ¿está acorde con el diagnóstico, y contribuye a dar respuesta institucional a la problemática presentada?
- El Proyecto ¿ha tenido en cuenta la identificación y formulación de estrategias locales para la atención de los beneficiarios?
- ¿Hay coherencia entre los problemas detectados y los objetivos propuestos?
- ¿Se adecuan los objetivos y resultados previstos al contexto social, político y económico de los municipios atendidos?, ¿en qué medida?
- ¿Qué nivel de participación de contrapartes y beneficiarios ha habido en el proceso de consulta para el diseño y planificación de los proyectos?, ¿cuáles han sido las dificultades?, ¿cuáles los retos?
- ¿De qué forma los indicadores y fuentes de verificación planteados responden a una medición objetiva del alcance de los proyectos?, ¿qué obstáculos se aprecian a la hora de elaborar indicadores precisos?, ¿qué elementos pueden dificultar la obtención de información necesaria para establecer la línea de partida?
- ¿Se han priorizado las poblaciones más desfavorecidas como: moradores de bajos ingresos, inquilinos, desempleados, minorías, jóvenes sin posibilidad de capacitarse para el empleo etc.?



- ¿Se han asignado oportunamente los recursos financieros para la gestión y ejecución, previstos en el cronograma aprobado en el documento del proyecto?
- El costo de la gestión ¿resulta adecuada en relación con los beneficios de la misma?
- ¿Son adecuados y suficientes los materiales, recursos económicos, técnicos y recursos humanos para la gestión del proyecto?
- ¿Existieron mecanismos para la solución de problemas en el curso de la ejecución del proyecto?
- En el transcurso de la ejecución del proyecto ¿existe una apropiación por parte de los beneficiarios y de las autoridades y responsables de los poderes públicos de la estrategia propuesta?
- ¿De qué manera influyen los cambios institucionales en la fase de ejecución de los proyectos?, ¿cuáles son los mecanismos desarrollados de adaptación a dichos cambios?
- ¿Ha logrado el proyecto modelos de gestión replicables que funcionen en el futuro dentro de las instituciones públicas con las que se ha trabajado?
- ¿Se han previsto unos procedimientos de gestión planificados que garanticen la sostenibilidad de las intervenciones?
- ¿Se ha establecido a partir del desarrollo del proyecto un fortalecimiento institucional significativo? ¿de qué forma y medida?, ¿qué enfoques, conceptos, instrumentos y metodologías son los que contribuyen a este fortalecimiento?, ¿cuáles son los elementos facilitadores o limitantes de este proceso?
- La comunidad beneficiaria ¿reconoce sus valores culturales específicos y particulares, y se identifica con éstos?
- ¿De qué manera ha mejorado la calidad de vida los beneficiarios atendidos en términos de vivienda digna, servicios básicos, ingresos, equipamiento público, mejora en las infraestructuras que atienden los municipios y autoridades locales?
- El patrimonio puesto en valor, ¿en qué grado se ha convertido en un potencial recurso para el desarrollo de la comunidad depositaria?
- ¿Se han fortalecido las capacidades técnicas de las administraciones locales y jóvenes locales?, ¿de qué forma y en qué grado?, ¿cómo repercute esta capacitación en beneficio de éstos?
- ¿De qué manera influyen los cambios institucionales en los resultados previstos?



- El enfoque, conceptos, instrumentos y metodologías construidos en los proyectos, ¿en qué medida han contribuido al logro de resultados?, ¿qué factores internos y externos han limitado y/o facilitado esta contribución?
- ¿Qué productos quedan como recursos para los beneficiarios?
- ¿De qué manera se contribuye a través de la conservación, puesta en valor y gestión sostenible del patrimonio al desarrollo local?
- ¿Se puede hablar de incidencia en otros sectores como: productivo, laboral, turístico al implementar el proyecto?, ¿en qué medida?, ¿cómo es posible visualizarlo?

Para poder dar respuesta a estas necesidades de información se estableció un plan del trabajo dividido en cinco fases. Cada una de ellas fue previamente acordada y planificada con el Comité de Seguimiento de la Evaluación a fin de adecuar el desarrollo del trabajo a las disponibilidades de recursos y de las organizaciones locales y con objeto de evitar una excesiva concentración de los procedimientos. Las fases establecidas han sido las siguientes (Ver Anexo 3):

## **1. Fase de Gabinete**

Esta etapa comprendió desde el proceso de definición y consenso de metodologías e instrumentos de recolección de información, a la revisión de documentación proporcionada por el Programa P>D en Perú, principalmente relativa a documentos de formulación, planificación y seguimiento (PRODOCS, POAs e Informes de seguimiento). Su extensión fue de 3 semanas, permitiendo al equipo evaluador familiarizarse con los principales aspectos de los proyectos a evaluar, y en ella se estableció el diseño definitivo del documento y matriz de evaluación.

El desarrollo de la Fase de Gabinete incluyó la realización de reuniones y entrevistas con los responsables a nivel nacional de AECID (Coordinador General OTC- AECID Perú y equipo del Programa P>D en la OTC), Director del FONCHIP y Responsable en APCI de la Carpeta de Proyectos de AECID durante el periodo a evaluar. Además, se realizaron reuniones en la sede de la AECID en Madrid con la responsable del Programa P>D y el responsable de Escuelas Taller en la Sede Central.



## 2. Trabajo de Campo<sup>1</sup>

Esta fase constituye el principal soporte de la información recopilada, en cuanto que permite recabar una gran cantidad de información relevante sobre el proceso ejecutado. Así, en esta etapa el equipo evaluador se desplazó a cada una de las zonas geográficas en las que se desarrollan los proyectos objeto de la evaluación, realizando el siguiente esquema básico de agenda en cada proyecto: reunión inicial con responsables del Programa P>D en terreno, entrevistas en profundidad, semi-estructuradas y grupos de discusión con informantes clave (responsables de ejecución, autoridades, beneficiarios, instituciones involucradas, técnicos, equipos administrativos, etc.), realización de visitas a intervenciones físicas realizadas, análisis de documentación generada en terreno y no presentada en la fase de gabinete y reunión de primeras impresiones con responsables del Programa P>D en terreno.

Dadas las características de las intervenciones a visitar, se decidió establecer como base de los procesos de recolección de información la matriz de evaluación diseñada (Anexo 6) que contiene las preguntas e indicadores que desarrollan cada uno de los criterios, tal como quedaron establecidos en los TDR de la evaluación (Anexo 1). Así, el diseño de las entrevistas en profundidad semi-estructuradas y guiones de grupos de discusión se realizó estableciendo (en muchos casos de forma directa y en otros de forma indirecta) la relación con los indicadores y criterios preestablecidos en la matriz de evaluación.

Por su parte, para la selección de la muestra de actividades, visitas a intervenciones físicas y personas involucradas, el equipo evaluador propuso a los equipos del Programa P>D en terreno una lista de actores e instituciones a contactar que fue desarrollada y cerrada en agenda por dichos equipos.

Durante todo el proceso, el equipo evaluador ha procurado transmitir abiertamente a los responsables del Programa P>D y responsables técnicos de los socios locales, sus percepciones sobre el proyecto en análisis, con objeto de dar la oportunidad de confirmar, rebatir o puntualizar todas las apreciaciones.

---

1 Ver Anexo 4: Agendas de Trabajo de Campo



### **3. Elaboración y presentación del borrador de informe final de evaluación**

Una vez finalizado el trabajo de campo, y tras la realización de una reunión de primeras impresiones con el Comité de Seguimiento de la Evaluación en Lima desarrollada durante dos jornadas consecutivas, se procede al análisis de los resultados y a la redacción del primer borrador de informe de evaluación.

El modelo de informe de evaluación responde a los lineamientos establecidos en los TDR publicados, la Metodología de Evaluación de la Cooperación Española y la exposición de intereses y necesidades de información realizada por el Comité de Evaluación y los responsables del Programa P>D de AECID en Perú.

Por su parte, a los criterios de evaluación establecidos en los TDR (pertinencia, eficiencia, eficacia, viabilidad, apropiación, alineamiento e impacto), se han añadido subcriterios propios de intervenciones que influyen en el proceso de conservación y puesta en valor de Centros Históricos y de factores que influyen en la creación y desarrollo de Escuelas Taller.

### **4. Revisión por parte del Comité de Seguimiento del borrador de informe final**

El Comité de Seguimiento de la Evaluación ha revisado los contenidos del primer borrador de informe presentado, proponiendo mejoras, incluyendo alegaciones y realizando aclaraciones respectivas. Éstas, fueron presentadas en reunión al equipo evaluador, de cara a que éste proceda a la inclusión de los datos referidos de manera adecuada en el informe definitivo.

### **5. Revisión, entrega y presentación del informe final de evaluación**

Una vez realizados los comentarios y aclaraciones necesarias por el Comité de Seguimiento de la Evaluación, el equipo evaluador contó con una semana para incluirlos y presentar el informe final definitivo de la evaluación en reunión a los actores definidos por el propio Comité de Seguimiento de la Evaluación.



## 1.6 CONDICIONANTES Y LÍMITES DEL ESTUDIO REALIZADO

Entre los limitantes principales encontrados en el desarrollo de la evaluación están los siguientes:

1. La envergadura de los proyectos (en lo relativo al número total de ellos y al periodo temporal de análisis) y el establecimiento de la realización de análisis en base a cada uno de los tres modelos diferentes de intervención, hace que la referencia concreta a cada uno de los proyectos esté limitada en la profundidad de la información acumulada.
2. La no presencia en terreno o falta de relación con ex-autoridades y ex-responsables de instituciones vinculadas al proceso que, tras los procesos de elecciones locales, regionales y nacionales ya no estaban realizando sus funciones, ha afectado principalmente en la inclusión de éstos en las agendas de trabajo de campo, lo cual hubiera sido de gran utilidad por haber tenido vinculación directa en el proceso (principalmente en los primeros años objeto del análisis de la evaluación). No obstante, la evaluación ha tratado de soslayar esta dificultad mediante la inclusión de un mayor número de fuentes de información y recurriendo a la memoria acumulada de los responsables de proyecto en terreno.
3. La falta de líneas de base o documentos diagnóstico, unido a la no finalización de la mayoría de las intervenciones analizadas, hace que el análisis del impacto esté limitado y las apreciaciones al respecto estén condicionadas.
4. En el momento de realización de la visita de campo, la Escuela Taller de Cusco se encontraba cerrada por decisión del titular de la misma, la Dirección Regional de Cultura de Cusco. Lo cual, unido a las limitaciones de los ex-trabajadores y responsable del proyecto durante el proceso, y pese a que, según el equipo del Programa P>D se trata de una situación temporal, ha conllevado la no concreción de gran parte de la agenda prevista, y con ello, las conclusiones al respecto responden a apreciaciones con menor nivel de constatación.



# 2

## DESCRIPCIÓN DE LOS MODELOS DE INTERVENCIÓN EVALUADOS Y SU CONTEXTO

### 2.1 DESCRIPCIÓN DE INTERVENCIONES EN CENTROS HISTÓRICOS (PUNTOS COMUNES Y PECULIARIDADES ESPECÍFICAS)

En el ámbito de intervenciones realizadas por el Programa Patrimonio para el Desarrollo en Perú enmarcadas en la Rehabilitación de Centros Históricos se encuentran los siguientes proyectos:

- Plan de Rehabilitación Integral del Centro Histórico de Arequipa
- Plan de Rehabilitación Integral del Centro Histórico del Cusco
- Plan de Rehabilitación Integral del Centro Histórico de Huamanga
- Plan de Vivienda y Renovación Urbana en el Centro Histórico de Lima

A modo de resumen general, los proyectos en esta línea tienen como finalidad contribuir al desarrollo económico, social y cultural de los núcleos poblacionales en los que se desarrollan. Así, buscan generar dinámicas de conservación y rehabilitación integral del centro histórico de la ciudad en las que se involucren los distintos actores responsables (Municipalidades Provinciales, Municipios Distritales, Gobiernos Regionales, instituciones nacionales rectoras, grupos de la sociedad civil y población en general) y que sirvan de motor del desarrollo de la población y de la región.

Para alcanzar estos objetivos se establecen dos líneas claramente definidas.

Por una parte, se proponen resultados y acciones tendentes a mejorar la capacidad de gestión de los entes públicos socios de la intervención para que sean éstos los actores líderes del proceso. Entre ellas, se propone la realización de un Plan Maestro, que sirva de



herramienta principal de la gestión sostenible del Centro Histórico en pro del desarrollo socioeconómico de la ciudad; el establecimiento de un equipo de gestión del CH formado por profesionales capaces e inserto en la estructura orgánica de la Municipalidad responsable del CH que permita fortalecer la institucionalización del CH; y la realización de acciones de sensibilización e involucramiento de la sociedad civil que permitan generar la conciencia ciudadana necesaria para garantizar la conservación del patrimonio y la sostenibilidad del proceso.

Por otra parte, los proyectos relativos a la rehabilitación de Centros Históricos incluyen una línea de intervención en obras físicas (denominada “Proyectos Pilotos”), que puede incluir acciones concretas de rehabilitación en espacios públicos, bienes culturales, viviendas e inmuebles de valor declarado.

Cómo peculiaridad específica en el proceso de ejecución de 2007 a 2011, destaca el caso concreto del proyecto desarrollado en el Centro Histórico de Lima en el que, debido a la falta de interés y compromiso de la contraparte principal inicialmente establecida para la ejecución del proyecto (la Municipalidad Metropolitana de Lima), se realizó una variación en la concepción de la intervención, redistribuyendo las responsabilidades entre el resto de socios involucrados en el documento original de proyecto y situando en el rol de protagonista ejecutor al Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS). Así, pese a que no se procedió a una modificación sustancial del proyecto formulado inicialmente en PRODOC, debido a que, según se ha indicado el equipo del Programa P>D, la MML y MVCS contaban con un convenio previo que facilitaba la actuación del MVCS en el municipio, y por la aplicación del acuerdo de colaboración firmado entre la AECID y el MVCS en noviembre de 2008, que habilitaba la realización de acciones específicas de ordenamiento territorial, planeamiento urbano, producción y gestión urbana territorial, habilitaciones urbanas, vivienda y habitabilidad básica, durante la fase de ejecución y desarrollo del proceso se fueron incluyendo variaciones que se reflejan en los POAs aprobados. Así, en 2007 la denominación del proyecto era “Plan de Rehabilitación Integral del Centro Histórico de Lima”, estableciéndose en el POA 2010 como “Plan de Vivienda y Renovación Urbana en el Centro Histórico de Lima” y finalizando en el POA 2011 como “Plan de Vivienda y Renovación Urbana en el Centro Histórico de Lima y Red de Ciudades Patrimoniales” (según ha indicado el equipo del Programa P>D, los nombres han sido establecidos por FONCHIP, siendo, en todo caso, reflejo de las variaciones realizadas durante el proceso).



Por ello, hay que indicar que este proyecto contiene características propias que lo diferencian del resto de intervenciones de la línea de Centros Históricos. Así, el proyecto, durante el primer año de ejecución se planteó con el liderazgo de la Municipalidad Metropolitana de Lima (desde las estructuras de PROLIMA y EMILIMA), desarrollándose un enfoque vinculado a la reducción del deterioro físico, social y económico del CH de Lima mediante la mejora de la identificación del valor e importancia del CH, el acceso al sistema financiero de la población en extrema pobreza, la mejora de la gestión (tanto en lo relativo al marco normativo, como al control urbano y capacidad operativa) y la intervención directa en obras físicas (tanto en espacios públicos como en edificaciones e inmuebles monumentales). Posteriormente, ya en 2009, se incluye el rol principal del MVCS, y en 2010 y se establece como punto cardinal del proceso de trabajo la articulación, aplicación y promoción de la *Ley 29415 de Saneamiento Físico Legal de predios tugurizados con fines de renovación urbana*, incluyendo el diseño del Reglamento de dicha Ley, que fue realizado en el ámbito del proyecto y gracias al aprendizaje generado del trabajo piloto en Lima. Con ello, el proceso se focalizó hacia el trabajo en destugurización mediante el fortalecimiento del Programa de Renovación Urbana del MVCS; la implementación de un consultorio técnico del MVCS que contribuyera al desarrollo de políticas, acciones e intervenciones de emergencia, la asistencia directa al ciudadano; y la intervención física en inmuebles tugurizados propiedad de la Sociedad de Beneficencia de Lima y en fachadas, espacios comunes y espacios públicos del Municipio Distrital del Rímac (como parte del CH de Lima). En todo caso, hay que indicar que en 2011 se recuperó una línea de trabajo con la Municipalidad Metropolitana de Lima vinculada a la implementación de herramientas facilitadoras del desarrollo del Plan Maestro. Además, durante el proceso se establecieron acciones concretas de rehabilitación de bienes muebles, en concreto el “lienzo de San Agustín”, taller de capacitación y restauración de pintura, que se establece cómo proyecto piloto.

## **2.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PROYECTOS DE ESCUELAS TALLER (PUNTOS COMUNES Y PECULIARIDADES ESPECÍFICAS)**

En el ámbito de las intervenciones realizadas por el Programa P>D referidas a la implementación y desarrollo de Escuelas Taller, se encuentran los siguientes proyectos:

- Escuela Taller de Lima
- Escuela Taller de Arequipa



- Escuela Taller Cusco
- Escuela Taller del Valle del Colca

Cómo criterio general, estos proyectos tienen como objetivo formar a jóvenes de recursos económicos limitados, como a técnicos calificados en el tratamiento y desarrollo de oficios vinculados a los recursos patrimoniales de la zona en la que se sitúen, contribuyendo así a su desarrollo socioeconómico.

Para la consecución de este objetivo, como proceso principal se establece un plan de formación de las especialidades previamente identificadas como de mayor interés o impacto en cada una de las zonas. Así, en el caso de los proyectos objeto de la evaluación, durante el proceso de ejecución de 2007 a 2011 se han desarrollado las siguientes especialidades:

- Lima: Construcción Civil, Cantería, Carpintería de Madera, Jardinería, y Carpintería Metálica y Forja.
- Arequipa: Albañilería, Carpintería, Cantería, Jardinería, y Herrería y forja.
- Cusco: Albañilería, Cantería, Carpintería, Restauración y Conservación de Bienes Muebles, Jardinería y Forestación, e Intervenciones arqueológicas.
- Valle del Colca: Albañilería y Cantería (estas dos especialidades se unieron en una sola tras el primer año de ejecución), Carpintería Restaurativa, Hostelería y Turismo y Producción Agrícola (esta temática se inició como especialidad, pero tras dos años, se estableció como cursos cortos itinerantes en los municipios de la zona).

Respecto al desarrollo de las distintas especialidades establecidas, en cada una de las escuelas taller visitadas se ha encontrado una distribución, planteamiento y enfoque distintos. Así, se han encontrado cursos de duración de 2 años (como por ejemplo Carpintería en Madera, Construcción Civil y Forja en la ET Lima y Restauración y Conservación de Bienes Muebles en la ET Cusco), especialidades completadas en un año (como por ejemplo Carpintería Metálica, Cantería y Jardinería igualmente en la ET Lima) y cursos cortos itinerantes enfocados a la formación de población en general (un ejemplo de este modelo son los cursos cortos de temática agrícola en el Valle del Colca).

El modelo de formación, en general, se basa en la implementación de un plan teórico-práctico, en el que los alumnos reciben formación no solo técnica, sino también humana



en el local de la Escuela Taller y complementan su aprendizaje mediante la participación en procesos constructivos, servicios u otras actividades profesionales reales que permiten una adecuación más directa a la actividad propia del mercado en el que se inserta el oficio impartido.

Cómo parte del proceso, se incluyen acciones tendentes a promover la inserción laboral de los alumnos egresados en el mercado laboral, ya sea mediante la contratación por cuenta ajena o mediante la creación de empresas lideradas por éstos en las que puedan desarrollar su actividad profesional. Por otro lado, como proyectos históricamente muy vinculados al trabajo en Patrimonio, en el proceso formativo se incluyen acciones tendentes al fortalecimiento de la identidad y gestión cultural para beneficio de los propios jóvenes y de su sociedad.

## **2.3 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO DE DESARROLLO INTEGRAL PATRIMONIO CULTURAL DEL COLCA**

La zona de ejecución se sitúa en la Región de Arequipa. Se trata de un valle interandino de la vertiente occidental de la Cordillera de los Andes del sur del Perú, cuyo núcleo poblacional principal es Chivay (capital de provincia), que es el primer punto de acceso al Valle a 160 kilómetros de la ciudad de Arequipa. La intervención del proyecto se extiende por 17 municipios que forman parte de AUTOCOLCA, entidad pública cuya misión es asegurar la restauración, protección, desarrollo, explotación y la promoción de los recursos naturales, arqueológicos, históricos y económicos del Circuito Turístico del Valle del Colca. Estos municipios basan su economía principalmente en la actividad agropecuaria mediante explotaciones de subsistencia, pero cuentan con la actividad turística como uno de los factores primordiales para el fomento del desarrollo en la zona, basándose en el aumento exponencial que ha tenido la afluencia de visitantes a la zona en los últimos años (pasando de 55.000 en 2001 a más de 160.000 en 2010).

El Proyecto de Desarrollo Integral Patrimonio Cultural del Colca es continuación del trabajo que viene desarrollando la AECID, con la articulación de varios programas, en el Valle del Colca desde 1992, y que, durante estos 20 años ha abarcado sectores tan diversos como la restauración de templos (anclaje principal del Programa de P>D durante los primeros años de ejecución) ante situaciones de emergencia y en muchos casos ante riesgos de colapso,



el medioambiente, la gobernabilidad, el desarrollo agropecuario, la salud, la educación, el aprovechamiento de recursos hídricos, etc.

En 2005 surge el planteamiento que regirá el enfoque principal del PDI en los siguientes años, al priorizar la creación de un Área de Planeamiento Urbano y Ordenamiento Territorial que facilite la organización del territorio y las coordinaciones entre la Municipalidad Provincial de Caylloma, las Distritales y AUTOCOLCA. Para su desarrollo se formula un Proyecto Especial “Oficina de Gestión Patrimonial y Cultural del Colca”, que se desarrolla en 2006 y 2007 a su vez es el embrión del que surge el planteamiento del presente PDI objeto de la evaluación.

El PDI ha tenido como objetivos la mejora de la capacidad de gestión del patrimonio de las instituciones locales; la mejora del nivel económico del poblador y sus condiciones de habitabilidad; la recuperación del patrimonio cultural y su aprovechamiento como recurso generador de desarrollo; y el fortalecimiento de la identidad cultural y social de los habitantes del Valle del Colca. Además, de forma paralela y sin ser parte de los objetivos del proyecto se está impulsando la declaratoria de la zona como Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO, según indica el equipo del Programa P>D.

## **2.4 VISIÓN GLOBAL DE LAS INTERVENCIONES (CONTEXTO, RELACIÓN ENTRE PROYECTOS, ETC.)**

El proceso de ejecución de los proyectos objeto de evaluación, enmarcados en la IX Comisión Mixta Hispano-Peruana de Cooperación, se ha desarrollado en el marco general de expansión macroeconómica del Perú (con crecimientos continuados del PIB por encima del 8%, exceptuando en 2009 cuando, probablemente por la crisis internacional, el crecimiento fue únicamente del 1%, según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática del Perú).

En el ámbito sociopolítico, a nivel local se realizaron elecciones municipales y regionales en el año 2010 y presidenciales en el año 2011. Respecto a las instituciones públicas municipales socias de los proyectos, estos procesos electivos supusieron cambios en la totalidad de los lugares, a excepción de en Cusco, donde el alcalde elegido ya ejercía este puesto desde 2009, aunque en todo caso debido a procesos previos de revocatoria de anteriores alcaldes (habiendo así, en la Municipalidad Provincial de Cusco durante el periodo de ejecución, un total



de 3 alcaldes provinciales distintos). Esta falta de continuidad en las gestiones municipales, supuso una dificultad importante en el desarrollo de los proyectos, al tener que establecer con las nuevas autoridades la continuidad de los procesos en ejecución.

Por su parte, en general, las intervenciones planteadas se desarrollan de manera conjunta con proyectos vinculados a la gestión del patrimonio y del espacio físico (proyectos de CH y PDI) y acciones de implementación y desarrollo de ETs. Así, tanto en Lima, como en Arequipa, Valle del Colca y Cusco, se han desarrollado los dos modelos de intervención, de cara a generar procesos de conservación y generación de desarrollo en base al patrimonio y formación de jóvenes en oficios vinculados a éste. No obstante, hay que indicar que dicha relación no siempre se ha establecido de forma directa mediante la asociación con una misma institución. Así, tanto en Lima (con la MML inicialmente), como en Arequipa (con la MPA) y el Valle del Colca (con AUTOCOLCA), los actores locales líderes del proceso han sido el mismo para los dos modelos de intervención. Sin embargo, en Cusco, el proyecto de Rehabilitación de Centro Histórico ha sido liderado por la MPC, mientras que la ET se ha vinculado a la Dirección Regional de Cultura de Cusco (denominado INC hasta 2010).





# 3 CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y FACTORES DE DESARROLLO EN CENTROS HISTÓRICOS

A continuación se presentan comentarios para los 7 criterios de evaluación considerados. Como se ha mencionado en el apartado de Resumen de la metodología aplicada, los criterios y sub-criterios a evaluar fueron consensuados con el Comité de Evaluación en base a los reflejados en los TDR de la evaluación.

Los comentarios para cada uno de los criterios son el resultado del análisis documental, de los testimonios de los actores clave contactados y de la observación directa de los evaluadores en el terreno. En función del tipo de interlocutor, se abordaron unos u otros aspectos (en la matriz de evaluación incluida como Anexo 6, se indican referencias sobre el informante clave para cada cuestión).

## **PERTINENCIA**

El desarrollo de las intervenciones ejecutadas en el ámbito de los centros históricos responde a una situación de partida que, en todos los casos se identificó con anterioridad al inicio de la presente fase en evaluación. Así, los procesos se diseñaron como planteamientos de continuidad en los que, el trabajo desarrollado en el periodo 2007 a 2011 suponía un proceso tendente a la transferencia de los modelos de gestión.

En esta línea, hay que indicar que el planteamiento de los proyectos tendía al establecimiento de estrategias locales que facilitarían la implementación de políticas públicas en el ámbito del patrimonio. Así, en relación a los proyectos de Arequipa, Cusco y Huamanga, el diseño incluía el establecimiento de un equipo técnico de gestión del centro histórico que se insertara en la estructura orgánica de la municipalidad (en forma de Subgerencias o Gerencias), facilitando los procesos de gestión, conservación y promoción del centro histórico respectivo. Así, del



análisis de la documentación aportada se ha podido constatar que, por un lado la falta de sensibilidad hacia el potencial del centro histórico como motor del desarrollo del municipio, y por otro la insuficiente priorización de presupuestos en lo relativo a gestión en los primeros años del proceso, suponían una problemática de necesaria superación para garantizar el sostenimiento de la concepción de centro histórico y del patrimonio que en él se ubica, por lo que la estrategia de intervención propuesta se considera adecuada y pertinente.

Del análisis realizado se deduce que el planteamiento general de las intervenciones, en lo que a objetivos y resultados se refiere, se adecuaban en buena medida al contexto institucional de las Municipalidades Provinciales con las que se estableció la relación de cooperación. Así, tanto en Arequipa, como en Cusco y Huamanga, existe una necesidad patente de mejora de los mecanismos de gestión del CH, ya sea por los inadecuados usos que en él se realizan, o por la carga (de personas, vehículos, actividades económicas, etc.) que reciben del resto de la ciudad. Además, la Municipalidad, como responsable de dicha gestión ha mostrado una capacidad propia relativamente débil para realizar esa gestión. Así, el planteamiento de fortalecimiento de estas capacidades de gestión, unido a la realización de intervenciones físicas concretas y puntuales, ha supuesto una línea de reducción de las debilidades y apuntalamiento de los procesos iniciados en periodos anteriores.

Igualmente, en la línea de fortalecimiento de la gestión municipal del centro histórico, hay que indicar que los proyectos han generado herramientas (principalmente estudios, anteproyectos y proyectos arquitectónicos, además de ordenanzas y reglamentos para la aplicación de normativas, etc.), que han complementado los procesos de fortalecimiento de la capacidad de gestión futura de los Municipios y de las estructuras técnicas incluidas en la estructura municipal y apoyadas por los proyectos.

Cómo debilidades, hay que indicar que, en general se ha visualizado una limitada instrumentalización de los documentos de planificación (POAs y PRODOCs) como herramientas de seguimiento y de control del avance en los resultados. Así, según se ha indicado en las entrevistas realizadas, el acceso a capacitación relativa a enfoque de marco lógico y gestión en base a resultados ha sido insuficiente (se ha indicado la realización de un taller de formulación en Lima a nivel de la OTC, aunque su vinculación y alcance respecto a los proyectos desarrollados por el Programa P>D se deduce limitado). Esto ha hecho que, en general los responsables de los proyectos indiquen que los documentos de formulación y planificación diseñados anualmente no han conllevado un seguimiento continuo de los



avances y logros obtenidos en pro de la consecución de los objetivos y resultados que en ellos se establece.

Por otro lado, aunque basado en la limitada apreciación de la utilidad de las herramientas de planificación, se puede valorar la calidad de los indicadores incluidos en los documentos de proyectos y POAs como insuficiente, ya que se dirigen únicamente, en la mayoría de los casos, a la medición cuantitativa de aspectos tangibles a realizar, y a su vez no establecen de forma previa (en el momento del diseño), las cantidades a alcanzar para considerar logrado el resultado previsto. Por todo ello, su utilidad en lo relativo a la capacidad de medición de la calidad de los logros, la temporalidad de éstos y la constatación de ser atribuibles a las acciones desarrolladas por el proyecto, queda reducida, restringiéndose su utilización únicamente a los momentos destinados para la planificación de acciones.

Por su parte, en lo relativo al proyecto desarrollado en Lima, hay que indicar que, el proceso de ejecución del mismo ha sufrido importantes variaciones respecto a su concepción inicial y a los actores clave que asumieron el liderazgo (como ya se ha indicado se comenzó la intervención con el liderazgo de la MML y, debido a la falta de compromiso de ésta, posteriormente se derivó la responsabilidad principal al MVCS). Esta variación de estrategia, aunque se considera adecuada y permitió la consecución de resultados paralelos, hace deducir la debilidad en lo relativo a la pertinencia y adecuación de la estrategia inicialmente establecida, ya que no se valoró de forma suficiente la capacidad de compromiso y continuidad del socio principal, y el cambio de estrategia supuso, al menos en parte, un cambio en el enfoque del proyecto a desarrollar.



## EFICIENCIA

La distribución presupuestaria de los proyectos relativos a centros históricos se ha dirigido a dos líneas principales, acciones de gestión del centro histórico y proyectos pilotos. A su vez, dado el modelo de administración de los proyectos establecidos en la OTC Perú, en el que la responsabilidad sobre las subvenciones recae en un organismo generado por el acuerdo entre el Estado Español y el Estado Peruano y denominado Fondo de Cooperación Hispano-Peruano (FONCHIP), el control presupuestario principal se realizaba por éste, que a su vez establece una comunicación constante con los proyectos basada en el reporte sobre consumo mensual y solicitud de fondos previstos para el siguiente periodo. Con la información generada, se han realizado los informes de seguimiento y reportes económico-administrativos dirigidos a la AECID en Madrid.

En todo caso, en general hay que indicar que los equipos en terreno han trabajado en base al Manual Operativo y de Gestión del Programa de Cooperación Hispano-Peruana, entregado por FONCHIP, cumpliéndose de modo general los procesos administrativos indicados en éste (en lo relativo a gestión de compras, adquisiciones y contrataciones, contabilidad, etc.). En cuanto a los recursos empleados para la realización de los proyectos, en general se valoran como adecuados, y a su vez, los equipos de trabajo vinculados a las municipalidades resultan coherentes con las acciones que se realizan. Únicamente cabría destacar que, en el caso del Centro Histórico de Huamanga, el equipo de la Oficina Técnica del Centro Histórico (estructura inserta en la Municipalidad a nivel formal, aunque claramente diferenciada a nivel práctico y visual), sostenido con fondos AECID, se visualiza como ligeramente sobredimensionado ante la actividad que realiza (realización de estudios técnicos, en la mayoría de los casos a nivel de anteproyectos, solicitados por diferentes actores públicos y privados), ya que cuenta con un equipo formado por la dirección, 2 arquitectos y 4 ingenieros civiles. En todo caso, su función se centra en la generación de expedientes técnicos que permitan la posterior gestión y desarrollo por parte de la Municipalidad, por lo que su vigencia resulta limitada en el tiempo.

Por su parte, según se ha indicado, no se ha realizado análisis de coste por beneficiario en los proyectos, no obstante, en base a los datos recopilados en el programa P>D en Madrid y los beneficiarios indicados en los documentos proyecto se extrae la siguiente tabla:



Centros Históricos	Monto en euros						Beneficiarios Directos	Observaciones	Coste (€)/ beneficiario
	2007	2008	2009	2010	2011	TOTAL			
LIMA	90.004	170.000	120.000	120.000	150.000	650.004	200.000	Residentes del CH	3,25
CUSCO	145.000	185.000	160.000	160.000	165.000	815.000	20.000	Residentes de áreas en deterioro del CH	40,75
HUAMANGA	160.000	220.000	185.000	-	220.000	785.000	18.000	Residentes en áreas con valor patrimonial ubicados en el CH	43,61
AREQUIPA	200.000	200.000	195.000	170.000	180.000	945.000	48.000	Residentes de áreas en deterioro con valor patrimonial del CH de Arequipa	19,69
TOTAL	595.004	775.000	660.000	450.000	715.000	3.195.004			

## EFICACIA

Con la medición de la eficacia se trata de establecer el grado de cumplimiento de los objetivos y resultados propuestos y la realización de las actividades previstas. Al respecto, hay que indicar que, en general, el desarrollo de las intervenciones ha tenido un alto nivel de eficacia, ya que en el caso de Arequipa, Cusco y Huamanga se ha mejorado la capacidad de gestión pública del centro histórico, contándose con equipos de profesionales insertos en la estructura de la Municipalidad que son los responsables de dicha gestión. Esta inclusión de una nueva estructura en el organigrama de la Municipalidad supone en sí misma la consecución del objetivo principal y facilita la obtención del resto de resultados.

Al respecto, hay que indicar que, en pleno proceso de desarrollo de los proyectos se produjeron elecciones municipales y procesos revocatorios (en el caso de Cusco) que supusieron cambios en cada una de las gestiones municipales. Esta situación, que en primer punto supone un momento de inestabilidad elevado, fue en general superada gracias a la negociación de los equipos en terreno y a la apertura inicial de las autoridades hacia la necesidad de promover el centro histórico como foco de desarrollo del Municipio.

Igualmente, en el establecimiento de un modelo de gestión asumible por las Municipalidades, hay que destacar que, en el momento de realización de la evaluación, los equipos insertos en la estructura municipal estaban siendo asumidos en su mayoría por fondos municipales, lo



cual supone un indicador importante de la capacidad real existente y permite ver el aumento del interés en la gestión del centro histórico. Así, la principal dificultad de consistencia de este modelo de gestión se encuentra en las formas de contratación del personal incluido en los equipos, ya que, hasta el momento la mayoría de ellos se rige por modelos CAS (Contrato Administrativo de Servicios), y en otros casos por contratación de servicios no personales, lo que supone una muy limitada estabilidad de los profesionales (en muchos casos realizan contratos de 3 meses que son renovados periódicamente) y mayor fragilidad para superar cambios en los intereses propios de las autoridades responsables de la gestión pública.

En todo caso, los proyectos han generado importantes herramientas de fortalecimiento de la gestión municipal del centro histórico. Así, junto con el establecimiento de Planes Maestro en cada uno de los lugares (lo cual supone la herramienta principal de gestión), se han aprobado ordenanzas, planes de manejo, y se han realizado intervenciones de beneficio social en espacios públicos, espacios comunes de inmuebles habitados, etc. Al respecto, se realiza análisis concreto más adelante en base a los sub-criterios propios de centros históricos.

Como debilidad principal, en el desarrollo de la ejecución de los proyectos, hay que indicar que la inclusión de la población en los mecanismos de gestión ha sido limitada. Así, pese a que en todos los casos se incluía como resultado la mejora de la identidad cultural y fortalecimiento de la sensibilidad hacia el centro histórico, su ejecución se ha reducido a la participación en las intervenciones físicas concretas en las que estaban insertos (por ejemplo en la intervención en un zaguán o espacios comunes de un inmueble se ha requerido la participación de los vecinos, socializando el proceso con ellos y solicitándoles la contraparte económica respectiva), no incluyendo su participación de forma continuada en los procesos de planificación, generación de normativas y gestión en general, que podría permitir un mayor soporte al modelo de gestión propuesto para el centro histórico, que permita superar las futuras variaciones en las autoridades públicas.

Por todo ello, y extrapolando los objetivos comunes de los proyectos de CH de Cusco, Arequipa y Huamanga, se podría decir que se han alcanzado los relativos a la mejora de la gestión pública, los relativos a la rehabilitación de infraestructuras, espacios públicos y equipamiento público, y se ha tenido un menor alcance en lo relativo a la mejora de la identidad cultural.



Por su parte, en lo relativo al proyecto vinculado al centro histórico de Lima, hay que indicar que la variación de enfoque y socio principal en el desarrollo del proceso supone en sí mismo una reducción en la valoración de la eficacia, ya que lo relativo a la mejora de la gestión del centro histórico que debía generar mejoras en la reducción del deterioro físico, social y económico del mismo, se ha visto sustituida por acciones dirigidas a la promoción e implementación de la Ley 29415 de destugurización y a la realización de intervenciones físicas puntuales, que si bien son tendentes a esa reducción de las condiciones de deterioro físico, social y económico, no suponen procesos de impacto tal que permitan atribuir posibles mejoras en la globalidad del centro histórico a la acción del proyecto.

## **VIABILIDAD/SOSTENIBILIDAD**

El criterio de sostenibilidad, entendido como el grado en que los efectos positivos derivados de la intervención continúan una vez finalizado el apoyo externo, ha sido un factor clave en el desarrollo de los proyectos evaluados. Así, la concepción del “proceso de transferencia” en las acciones ejecutadas ha estado presente desde el planteamiento inicial de la intervención. Al tratarse de proyectos dirigidos a la mejora de la gestión del CH, actividad ésta que a nivel legal está bajo la responsabilidad de las instituciones públicas (en base al territorio sobre la Municipalidad Provincial/Distrital y en base al valor patrimonial sobre el Ministerio de Cultura), el enfoque principal de los proyectos se ha dirigido a establecer las estructuras técnicas necesarias para la correcta gestión de dicho CH en el organigrama municipal, de cara a que su asentamiento suponga la continuidad del proceso más allá del apoyo y asistencia técnica que se realice desde la AECID. Además, se han generado herramientas y procedimientos de gestión que deben garantizar un “modo de hacer” de la autoridad pública y suponer cierto control sobre el patrimonio y la gestión del CH (entre ellos encontramos por ejemplo los planes maestros generados con el apoyo del proyecto en Arequipa, Cusco y Huamanga y en proceso de renovación en Lima, así como otros planes de manejo, ordenanzas, etc.).

Por su parte, en el trabajo directo con la autoridad municipal (tanto alcaldes como en algunos casos consejos municipales, y sobre todo gerentes municipales), hay que tener en cuenta que, según se ha indicado, en ninguno de los casos visitados, el Centro Histórico formaba parte de las prioridades políticas de las autoridades elegidas por sufragio en su propuesta de gobierno con la que alcanzaron el cargo. Así, el trabajo del equipo, con el apoyo de la dirección del Programa P>D en Perú, para la sensibilización y convicción de la potencialidad



del Centro Histórico como recurso para el desarrollo de su comunidad, ha sido un factor determinante para la continuidad de la estrategia de establecer estructuras internas en la Municipalidad que se encarguen de la gestión del mismo. En ese sentido, la visualización de los atractivos del centro histórico como generadores de actividad económica principalmente dirigida hacia el turismo, ha facilitado el enfoque de trabajo, encontrándose por ejemplo el caso de la alcaldía de Huamanga cuyo “lema” promocional es “Huamanga, turística y segura”.

Respecto al proceso de transferencia realizado durante la ejecución, éste se ha centrado en la asunción de los costes económicos derivados del sostenimiento de la estructura municipal en cada caso. Así, en líneas generales, cada uno de los proyectos realizados en Arequipa, Cusco y Huamanga, contaba con un planteamiento de reducción del apoyo en gastos de personal por parte de AECID y asunción del mismo por parte de la Municipalidad de turno. Así, en el momento de realización de la evaluación el peso principal del costo del personal vinculado a las subgerencias o gerencia de centro histórico de cada una de las municipalidades recaía en ésta, suponiendo los fondos de la AECID un porcentaje tendente a su desaparición.

No obstante, hay que indicar que, pese a los compromisos adquiridos por las municipalidades para el sostenimiento de los equipos, la fragilidad del proceso se visualiza grande aún, principalmente en los casos de Huamanga y Arequipa, ya que la dependencia de la figura de AECID como ente soporte continúa siendo elevada y, pese a realizar un proceso de transferencia en costos y personal, la transferencia del modelo de gestión como estrategia política ha sido débil y la interiorización por tanto resulta aún limitada (tal y como se desprende de las entrevistas realizadas tanto a los equipos técnicos municipales, como a las autoridades). Por su parte, en lo relativo al caso de Cusco, pese a haberse realizado un proceso similar, se deduce que la capacidad de asertividad de los responsables técnicos del proceso (la subgerente de gestión de CH y la responsable del proyecto), ha permitido la asunción del liderazgo por la estructura municipal y reducción del rol primordial del apoyo de AECID.

En lo tocante al proyecto desarrollado en Lima, el cambio de planteamiento y la cesión del liderazgo al MVCS han tenido durante el proceso evaluado una visión de generación de las bases de una relación a medio y largo plazo. Así, aunque el componente de sostenibilidad del proceso ha sido limitado en todo su desarrollo, la visión de continuidad de la relación de cooperación, generando un modelo propio que permita el liderazgo del MVCS en base a sus



prioridades y atribuciones, permitirá establecer acciones de asistencia técnica y transferencia de capacidades en el futuro, que faciliten la continuidad de la acción del Ministerio en los centros históricos de forma sostenible.

## **APROPIACIÓN**

El criterio de apropiación, muy ligado al de sostenibilidad, trata de medir hasta qué punto las instituciones locales socias ejercen un liderazgo efectivo sobre las políticas y estrategias de desarrollo que se proponen.

De la información recopilada en las visitas de campo realizadas a Cusco y Huamanga, se ha podido acreditar que la participación y articulación con los actores públicos locales en la planificación de los procesos a desarrollar con fondos AECID ha sido limitada. Así, en el caso de Huamanga por ejemplo, se indicó que los Planes Operativos Anuales nacían de la propia dirección del proyecto (cubierta con fondos AECID y con contrato de trabajo con FONCHIP) y que la participación de las autoridades locales se reducía a la revisión y firma de los documentos POA (sin que propusieran modificaciones).

Por su parte, en lo relativo al trabajo en Arequipa, de la información recopilada se deduce que, la participación de la autoridad local en la planificación ha sido limitada. Así, el equipo de trabajo inserto en la Municipalidad lidera de forma directa la planificación de las actuaciones a realizar para mejorar la gestión del centro histórico, sin que el alcalde o la gerencia municipal hayan participado de forma activa en la toma de decisiones sobre el modelo de gestión, sino únicamente sobre las intervenciones físicas de obra a realizar (en general la participación de los poderes públicos en la toma de decisiones en la planificación parece haberse reducido a los proyectos piloto o intervenciones físicas a realizar).

Este hecho, unido al ya indicado del enfoque del proceso de transferencia como un proceso de asunción de personal y costes, ha supuesto un limitante importante en la apropiación por parte de las instituciones locales de las acciones a realizar y de la interiorización del modelo de gestión. Por todo ello, de la información recopilada se extrae una percepción de fragilidad en el compromiso de los actores locales para con la gestión del centro histórico, y una dependencia excesivamente elevada del apoyo de AECID para la continuidad del proceso.



Caso aparte es la actuación en Lima, en la cual, el cambio de liderazgo en la ejecución del proyecto, ha sido acompañado por una percepción de liderazgo real en la institución local, lo que permite presumir de cara al futuro el establecimiento de un proceso de cooperación en el que el apoyo prestado por AECID responda a criterios e intereses propios del MVCS y por tanto se facilite la apropiación y sostenibilidad del proceso.

No obstante, hay que indicar que en general se ha detectado un déficit significativo del involucramiento de beneficiarios y sociedad civil en la gestión de los procesos. Así, como ya se ha indicado con anterioridad, su participación en la mayoría de los casos se ha centrado en las intervenciones físicas realizadas, y no tanto en el modelo de gestión, por lo que la generación de identidad y el soporte en la apropiación del proceso por parte de los actores locales ha sido limitada.

## **ALINEAMIENTO**

El criterio de alineamiento valora el compromiso de los donantes a prestar su ayuda teniendo en cuenta y participando de las estrategias de desarrollo, los sistemas de gestión y los procedimientos locales. Al respecto, en el ámbito de las actuaciones en centros históricos hay que indicar que el modelo de intervención contenía una cierta dicotomía al respecto. Así, en todo momento, el objetivo principal ha sido insertar las estructuras creadas en el organigrama de las municipalidades, de cara a que éstas asumieran el liderazgo en la gestión del centro histórico. Para ello, se han realizado los procedimientos necesarios para establecerse de forma adecuada (cambios en el organigrama de las municipalidades, concursos públicos para la contratación del equipo, promoción de contratos CAS e inclusión de personal nombrado -con mayor estabilidad- en los equipos, etc.) y se han generado herramientas de gestión acordes a los procedimientos propios de la municipalidad (ordenanzas, Plan Maestro, etc.).

No obstante, según se ha indicado, en ninguno de los casos la gestión del centro histórico formaba parte de las prioridades estratégicas originales de la autoridad electa, y por tanto, se ha producido ante la entrada de una nueva gestión municipal, un proceso de sensibilización y persuasión de cara a mantener los compromisos preestablecidos. Por todo ello, los procesos de cambios de gestión han supuesto un punto de tensión e inestabilidad y, en todo caso, han limitado los logros esperados para la ejecución de los proyectos, sin que desde los proyectos



se visualicen estrategias de gestión ante cambios institucionales acordes a la realidad local que puedan favorecer la garantía de continuidad en el futuro.

Por otro lado, el elevado liderazgo de las estructuras técnicas del proyecto en la toma de decisiones en la planificación de los procesos, igualmente supone un déficit en el alineamiento de la actuación de la cooperación en el apoyo a estrategias públicas locales.

Por su parte, en lo relativo al proyecto desarrollado en el centro histórico de Lima, las variaciones acontecidas han supuesto una aproximación a las prioridades del MVCS. No obstante, en el planteamiento general, se han mantenido acciones de ejecución directa de obras (proyectos pilotos), cuya adecuación a los intereses primordiales del MVCS como ente rector, normatizador y promotor, es limitada.

## **IMPACTO**

En la valoración del impacto de los proyectos, nos encontramos que la falta de líneas de base o documentos diagnóstico, unido a la no finalización de la mayoría de las intervenciones analizadas, hace que las apreciaciones al respecto estén limitadas.

En todo caso, del análisis de la información recopilada y de la observación in situ de las intervenciones realizadas, se extraen dos aspectos principales a valorar en relación al impacto, el establecimiento de un modelo de gestión integrado en las Municipalidades, y las intervenciones físicas ejecutadas.

Respecto al establecimiento de un modelo de gestión del centro histórico integrado en la municipalidades, hay que indicar que, pese a que aún es pronto para medir el impacto a largo plazo, se puede deducir que, en caso de lograr la sostenibilidad del mismo, los cambios generados supondrán la mejora palpable de la conservación de los espacios con valor patrimonial y la mejora de las condiciones socioeconómicas y de vida de los habitantes de los centros históricos. Así, el mayor control, el ordenamiento y la implementación de una estrategia basada en las propias potencialidades del espacio físico, suponen en sí mismo un potencial generador de desarrollo para las áreas de intervención.



Por su parte, las intervenciones físicas realizadas en fachadas, zaguanes, espacios públicos e inmuebles en emergencia, suponen un producto directo de los proyectos ejecutados cuyo impacto, aunque reducido, pretende ser ejemplo de un modo de intervenir acorde a las necesidades del poblador y de la protección necesaria en zonas declaradas como centro histórico.

En lo tocante al proyecto ejecutado en el ámbito de Lima, el impacto principal se visualiza por el momento en las intervenciones concretas realizadas, aunque a medio y largo plazo, el proceso de cooperación entre el MVCS y la AECID, puede suponer un soporte fundamental para el establecimiento de un modelo de gestión del centro histórico replicable a nivel país y cuyo foco principal sea el propio habitante de dicho centro histórico.

Respecto al impacto de género, hay que indicar que no se visualiza ningún alcance específico, ni se ha indicado la realización de estrategias concretas de priorización o generación de impactos en esta línea.

Por su parte, en lo relativo a los criterios propios de la intervención en Centros Históricos, y partiendo de una fase previa, producto de la realización de entrevistas, visitas in situ y verificación de documentación, referida al trabajo en los centros históricos, hacemos análisis sobre el trabajo realizado en la conservación y puesta en valor de los centros históricos, mediante el estudio de los siguientes sub criterios:

### **Conservación del Patrimonio Histórico Urbano**

En lo referido a este criterio y sobre la base de un contexto histórico y cultural, se analiza cómo los proyectos en Lima, Arequipa, Cusco y Huamanga, han tomado en cuenta una serie de indicadores necesarios para medir el interés del centro histórico como conjunto a proteger y sus medidas para la conservación y puesta en valor.

- ***Reconocimiento del patrimonio histórico urbano:*** Como base para emitir los juicios de autenticidad en la identificación, clasificación e intervención del patrimonio histórico y cultural se requiere de un proceso complejo de conocimiento del patrimonio de una determinada colectividad, que recoja los aspectos materiales e inmateriales que lo caracterizan. En este sentido, y como herramienta principal de trabajo, se han realizado inventarios del patrimonio mueble e inmueble y



de espacios públicos, así como, la categorización y delimitación de las zonas protegidas dentro de los centros históricos.

Se destacan dos acciones concretas en los centros históricos de Lima y Cusco respectivamente. Por un lado, la realización de un Diagnóstico Situacional de Inmuebles propiedad de la Sociedad de Beneficencia de Lima Metropolitana (SBLM) destinados a vivienda y por otro, el diagnóstico fotográfico de todas las cuadras que componen el centro histórico de Cusco, como herramienta para la identificación y priorización de las intervenciones dentro del centro histórico.

- ***Calidad del patrimonio histórico urbano:*** Con respecto a las intervenciones sobre el patrimonio y el grado de conservación actual de los centros históricos, la mayor parte de los proyectos, ha centrado su labor en el trabajo de renovación urbana en vivienda (con la intervención en espacios comunes como zaguanes y fachadas) y en la mejora espacios públicos (calles, veredas y plazas). No obstante, se han realizado esfuerzos para la restauración de bienes muebles en Lima, Arequipa y Cusco. En cuanto a los criterios de intervención y la calidad de las intervenciones se valora la actuación sobre los centros históricos de Arequipa y Lima. Igualmente, se destaca la integralidad y la autenticidad de las intervenciones en espacios públicos en el CH de Cusco.

Muy concretamente, en lo que se refiere a la intervención del patrimonio histórico, se recomienda una mayor supervisión en la intervención que se realiza en el CH de Huamanga (según la DRC y miembros del Patronato de Huamanga no se adecúa al entorno, ni se integra en el contexto, así, en la verificación in situ se han podido detectar limitantes al respecto).

- ***Habitabilidad del patrimonio edificado:*** Los problemas de tugurización y precariedad en la vivienda de los centros históricos del Perú, han motivado una especial atención en las intervenciones de los proyectos. De esta manera, se ha buscado compatibilizar la mejora en la calidad de vida de los pobladores (mediante la dotación de servicios básicos y el tratamiento de los espacios comunes) con la conservación del patrimonio arquitectónico del centro histórico. De igual forma, se han implementado mecanismos para mediar en la situación de conflicto social y confrontación entre propietarios y ocupantes de las viviendas y en el



saneamiento físico y legal de las propiedades. Sin embargo, los alcances en este tema han sido limitados ya que en algunos casos, los procesos de negociación no han sido facilitados por técnicos formados en procesos sociales (sociólogos, antropólogos o trabajadores sociales), que promovieran adecuadamente la inclusión y participación proactiva de los pobladores.

- ***Permanencia de la vinculación entre el CH y el paisaje cultural y natural:*** En general, y dada la complejidad del tema, este indicador ha resultado ser un gran reto para todos los proyectos, especialmente porque se requiere de una fuerte voluntad política en la operatividad de la normativa y de un trabajo continuado de sensibilización con la población. Por otro lado, la falta de estudios específicos y documentos cuidadosos que favorezcan la capacidad de integración de las construcciones contemporáneas en el paisaje urbano histórico, podría llegar a reforzar la práctica del “fachadismo” que se ha podido constatar en algunos inmuebles de los centros históricos visitados y que resulta una auténtica amenaza para la calidad arquitectónica de los entornos de interés histórico.

No obstante y de manera puntual, ha sido posible constatar una integridad y armonía entre el paisaje cultural y natural y el patrimonio edificado del centro histórico de Cusco, que conserva en su gran mayoría la visual de su “quinta fachada”, visible desde cualquiera de los miradores provistos en la ciudad.

## **Gobernanza y participación ciudadana e interinstitucional**

- ***Participación de instituciones y autoridades locales en la gestión del centro histórico:*** Cómo ya se ha indicado, la inserción de estructuras, sub gerencias y gerencias de Centro Histórico, ha sido uno de los principales logros durante 2007 – 2011. No obstante, la gestión del CH sigue sin ser una prioridad dentro de la agenda municipal de las autoridades locales y de esta manera, la participación de las instituciones, para un trabajo coordinado, se ha visto limitado. Se destaca muy positivamente, la apropiación que está teniendo la Municipalidad Provincial de Cusco en su rol como gestor del CH y el compromiso asumido por la Municipalidad Provincial de Huamanga y de Arequipa, con el pago del personal de la SGCH y la GCH respectivamente. Concretamente y a partir del 2012, la Municipalidad



Provincial de Arequipa ha adjudicado el 5% de utilidades de su Caja Municipal para proyectos de inversión pública en el CH.

- ***Participación y organización ciudadana en el ámbito institucional:*** De manera muy tímida y sin capacidad en la toma de decisión se ha propiciado por parte de las municipalidades, la creación de estructuras ciudadanas insertas dentro de los organigramas municipales. No obstante, y aunque estas estructuras (superintendencia, patronato y juntas de vecinos), disponen de la voluntad y de la capacidad técnica necesaria, no se les ha involucrado lo suficientemente para que puedan participar de los procesos relativos a la gestión y toma de decisiones en el centro histórico. La introducción de estrategias para la implementación de dinámicas participativas en la gestión de los centros históricos resulta por tanto una necesidad palpable.

## **Gestión urbana y territorial**

- ***Efectividad de la normativa de protección y planificación:*** La creación de herramientas e instrumentos operativos que surjan de un diagnóstico integral basado en el estudio y el análisis de las potencialidades y problemática tanto social, arquitectónica, urbana y cultural de los centros históricos, son necesarios para la gestión y dinamización de los mismos. De esta manera, los proyectos han elaborado reglamentos, normativas, planes maestros y de renovación urbana de los que se deducen objetivos que son traducidos en acciones concretas de intervención. Actualmente la mayor parte de los proyectos están en la fase de actualización y/o renovación de sus planes. No obstante, se detecta que estos planes y reglamentos tienen limitantes importantes en lo relativo a la inclusión participativa de las instituciones involucradas en la gestión de los centros históricos y de la población.
- ***Operatividad en la aplicación de normas e instrumentos:*** Este factor determina el compromiso tanto público como privado al destinar recursos humanos y económicos para la protección y tutela de los centros históricos. En todo caso, las municipalidades han dispuesto financiamiento para ir asumiendo poco a poco el pago de personal para la aplicación de los reglamentos y el control urbano de los centros históricos. En este sentido, se destaca el nivel de compromiso demostrado



con la creación de la Gerencia del Centro Histórico de Arequipa y las sub gerencias del Centro Histórico Cusco y Huamanga (con un equipo multidisciplinar compuesto por policía municipal, antropólogos, abogados, arquitectos, ingenieros, personal nombrado, etc.). No obstante, se requiere de un trabajo mayor de acompañamiento para que la aplicación de la normativa se realice a todos los niveles del órgano municipal.

Por otro lado, se han creado comisiones técnicas a nivel interinstitucional para la aprobación de licencias de obra en el CH, pero con una operatividad muy débil.

- ***Inversión privada en regeneración y conservación de espacios:*** Se pudo constatar la inversión privada en todos los centros históricos, especialmente en Lima y en Huamanga. El centro histórico de Cusco presenta una debilidad en este sentido ya que los hoteles y comercios que se insertan en el tejido urbano, no tributan en el ámbito municipal local, lo que debilita la recaudación local del centro histórico. De tal manera, se requiere de planes maestros y de manejo que contemplen medidas promotoras y orientadoras de la inversión privada.
- ***Régimen de propiedad y valor del suelo:*** En cuanto al régimen de propiedad, el saneamiento físico legal es uno de los mayores retos dentro de los centros históricos, ya que provoca la tugurización y la precariedad en la vivienda y hace muy difícil la intervención e inversión municipal. Al respecto, hay que indicar que en la mayoría de los casos (especialmente en Cusco) éste ha sido el principal problema identificado por los beneficiarios e incluso por algunas autoridades en el Centro Histórico. En este sentido, el trabajo con el MVCS se convierte fundamental de manera que se busquen los mecanismos legales necesarios para facilitar la vía de regularización en la tenencia de la vivienda y con ello se pueda realizar una correcta valoración del suelo.
- ***Control de la Calidad del Ambiente Urbano:*** Este factor tiene que ver con el control de la contaminación visual, sonora y ambiental en los centros históricos y depende sobre todo de la operatividad en la aplicación del reglamento, que continúa siendo un reto muy grande para todos los centros históricos.



## Implementación Cultural

- **Sensibilización en valores patrimoniales, difusión y promoción del patrimonio:** Un indicador concreto de este factor, es el interés de la población por utilizar, proteger y utilizar los recursos patrimoniales. En ese sentido, los esfuerzos realizados desde los proyectos han sido muy limitados. Y aunque se destaca la identificación, registro y clasificación del patrimonio intangible realizado en el CH de Cusco, y la implementación de proyectos como el Mirador de Qosqo Qhawarina en el Barrio de San Blas en Cusco, como instrumentos para la sensibilización en valores patrimoniales y el conocimiento del patrimonio cultural, la labor de sensibilización, difusión y promoción sigue siendo una tarea fundamental a implementar y reforzar.
- **Implicación de la población en actividades culturales:** Aunque ninguno de los proyectos del centro histórico, contempla dentro de su planificación la realización de actividades culturales, se pudo constatar en los CH de Arequipa y Huamanga la presencia de jóvenes participantes en manifestaciones culturales locales, en algunos casos propiciados por las municipalidades.
- **Fomento de equipamiento culturales:** Son muy pocas las acciones que con los proyectos se realizan para el fomento de equipamientos culturales, tampoco desde las municipalidades se propicia la creación de equipamiento público de este tipo. Se ha realizado la rehabilitación del Centro Cultural Casa Velarde Álvarez (con anterioridad al periodo de análisis) y el Teatro Municipal de Huamanga. No obstante, su funcionamiento, gestión y mantenimiento se visualizan limitados.

## Vertebración urbana y territorial

- **Centros históricos atractivos: accesibilidad, transporte, señalización:** Una de las líneas de intervención priorizada por los centros históricos de Arequipa, Cusco y Huamanga, es la mejora de los espacios públicos en los centros históricos. Destacándose la intervención que de manera integral se realiza en el CH de Cusco con la adecuación de las redes de agua, saneamiento y servicios y la implementación de obras de accesibilidad y de señalética.



- ***Función nodal del Centro Histórico:*** Este factor es importante como generador de propuestas de desarrollo social y turístico para la dinamización de los centros históricos. Se destaca la incorporación de los proyectos de circuitos turísticos (históricos, gastronomía y tradicionales) en el Plan Maestro del CH de Lima. No obstante, se requiere que estas propuestas estén ligadas a una programación conjunta con las distintas dependencias municipales u otras instituciones y/o organizaciones del ámbito cultural.
  
- ***Presencia y diversidad de actividades económicas en el CH:*** La ausencia de diagnósticos previos de los CH, líneas de base y la falta de un control verificable sobre factores como tasa de desempleo en el CH, n° de permisos de apertura de negocio por habitante, actividades comerciales para residentes respecto al n° de habitantes, establecimientos de uso turístico, turistas, etc., hace imposible la medición del impacto atribuible a la intervención de los proyectos. No obstante, se constató el desbordante comercio informal o semi-informal (imprentas, ferias y mercados improvisados) que se ha generado en torno a los CH y que requiere de una pronta atención.



# 4 CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y FACTORES DE DESARROLLO EN ESCUELAS TALLER

En el análisis de los factores de desarrollo en ET se han establecido los mismos criterios referidos en los TDR, aunque enmarcados en el modelo de intervención propio de las ET.

## PERTINENCIA

El modelo de desarrollo de las ETs incluye la realización de un diagnóstico previo de la situación en las zonas de ejecución propuestas. Así, según lo indicado, la inclusión de especialidades en cada una de las escuelas objeto del análisis, es fruto de un estudio de viabilidad y de necesidades en la zona, analizando el potencial de inserción laboral y la posible demanda que tendrá cada una, para garantizar la pertinencia de realizar el proceso formativo.

A nivel general, hay que indicar que, de las 4 escuelas analizadas, únicamente la del Valle del Colca tiene su nacimiento en este periodo de evaluación. Así, tanto la de Lima como la de Cusco cuentan con más de 15 años de existencia, mientras que la de Arequipa inició su actividad en 2005. Por todo ello, es en la ET del Valle del Colca dónde se ha constatado la realización de dichos diagnósticos sobre la viabilidad de las especialidades propuestas, ya que en el resto de lugares los diagnósticos habían sido realizados con anterioridad, y los cambios surgidos durante este periodo (por ejemplo el cierre de la especialidad de forja en Lima) son fruto de la identificación de la falta de inserción por parte del equipo directivo de la ET.

En todo caso, la lógica de apertura de una ET (según se ha indicado en Arequipa y Valle del Colca, al ser las ET con menor antigüedad), se ha basado en la existencia previa de un proyecto del Programa P>D en el que se estuviera trabajando la recuperación y puesta en



valor del patrimonio, por lo que la necesidad de generar oficios vinculados a éstos, y que, en general requieren de cierta especialización poco presente en las zonas de ejecución, estaba identificada claramente. Además, la existencia de proyectos de CH y PDI supone la posibilidad de apoyar la formación práctica en obra en las acciones que éstos realizan.

Por su parte, de la información aportada se extrae que, en el caso de Lima, la existencia de centros dedicados a la formación en oficios vinculados a la restauración con anterioridad a la ET era muy escasa, al igual que en Cusco de centros de formación en intervenciones arqueológicas y restauración de bienes muebles principalmente. Por su parte, en el Valle del Colca, al tratarse de una zona de difícil comunicación y con elevados niveles de pobreza, las posibilidades de formación son escasas y los niveles de migración (principalmente a Arequipa) son muy elevados. Lo cual, unido al elevado potencial patrimonial y turístico hace que la presencia de la ET se considere muy pertinente. Por último, en lo relativo a la ET de Arequipa, hay que indicar que, al contar con un CH declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO desde hace relativamente poco tiempo (en el año 2000), y un interés declarado por la autoridad municipal de generar procesos de conservación y puesta en valor de este CH, hace que la utilidad de la ET y el potencial de inserción laboral sea elevado, pese a que en el núcleo urbano se sitúan un elevado número de centros de formación profesional, y que la propia municipalidad gestiona un CETPRO en el que se imparte formación vinculada a oficios técnicos (en todo caso, oficios distintos a los ofertados en la ET).

Respecto a la priorización de población vulnerable en la selección de alumnos, en general, según se ha indicado, la selección se ha realizado en estratos sociales con cierto grado de vulnerabilidad, entre jóvenes de entre 16 y 25 años y con limitado acceso al mercado laboral o a otros procesos formativos previamente a entrar en la ET. Así, hay que destacar que, en el caso de Arequipa, el proceso de selección de los alumnos varió con el tiempo (en las 2 últimas promociones se seleccionó alumnos en base a entrevistas individuales con los monitores, priorizando los de mayor problemática social, mientras que con anterioridad, se realizaban procesos de selección basados en pruebas de conocimiento, etc. que suponían una priorización en base a la capacidad/preparación). Por su parte, en el caso de Lima y Valle del Colca se indicó la inclusión de alumnos mayores de 25 años, y en algún caso menor de 16. Además, cabe destacar que, según se indicó en la ET Lima, se ha incluido algún alumno proveniente de la carrera de Bellas Artes y que han sufragado parcialmente sus estudios.



## EFICIENCIA

En base a la información recopilada en las visitas de campo realizadas a cada una de las ET, se puede extraer un nivel elevado de la eficiencia en las intervenciones. Así, según se ha indicado, la consecución de los objetivos, en cuanto a la cobertura de alumnos, el cumplimiento del programa educativo y la realización de prácticas en obras, ha sido máxima con los recursos previstos y, en muchos casos, sin contar o contando parcialmente con la contraparte comprometida por el socio local al que se vincula la ET. Así, según se ha indicado en las ET Arequipa y Valle del Colca, así como en Lima en su proceso inicial vinculado a EMILIMA, las obligaciones financieras asumidas por las instituciones locales en los POAs se han incumplido de forma reiterada. Por su parte, de cara a suplir de alguna forma esas deficiencias, se accedió a fondos de la CAF, que se vincularon a procesos de sostenibilidad de las ETs. No obstante, hay que indicar que en el caso del Valle del Colca se ha encontrado una deficiencia importante al indicarse que los alumnos (que estudian en régimen de internado, por lo que los riesgos se multiplican) no cuentan con seguro de accidentes, siendo su pago parte de los compromisos del socio local (AUTOCOLCA) y hasta el momento de la evaluación no se habían cancelado.

Por otro lado, hay que indicar que, en ninguno de los casos solicitados (en Arequipa, Lima y Valle del Colca), se señaló la realización de cálculos relativos al coste por beneficiario que ha tenido cada uno de los años de ejecución. Por lo que no se cuenta con datos fiables de la adecuación de la inversión respecto al número de alumnos (en la que se incluyan la totalidad de los aportes realizados) sistematizados en terreno. No obstante, en base a la información aportada en España por el responsable de Escuelas Taller se extrae la siguiente distribución:

Escuela Taller	Coste por alumno en euros			
	AECID	Contraparte	CAF	Total
ET Lima*	589,00	286,00	120,00	995,00 €
ET Arequipa	2.667,00	1.533,00	603,00	4.803,00 €
ET Valle del Colca	3.555,55	2.058,76	1.330,07	6.944,38 €
ET Cusco**	-	-	-	-

\* Los datos reflejados en Lima se basan en el estimado de alumnos participantes en cursos cortos, por lo que el valor del coste por alumno resulta muy inferior al resto.

\*\* no aportó datos



En el caso de Cusco, aunque como ya se ha indicado, la información recogida tiene importantes limitaciones debido a que la ET se encontraba cerrada y los profesionales vinculados estaban sin contrato en el momento de realización de la visita, de las entrevistas realizadas, se deduce que se ha contado con una importante capacidad de gestión (al acceder a fondos de Presupuestos Participativos del Municipio, a fondos de CAF y al aporte del titular de la ET, Dirección Regional de Cultura), pero que eso no ha repercutido de forma directa en un aumento de la cobertura o los logros del proyecto, observándose en la visita un importante patrimonio en lo relativo a equipos, así como un extenso equipo de profesionales vinculados. Todo ello, permite deducir cierta debilidad en la eficiencia en la gestión del proceso.

## **EFICACIA**

La valoración de la eficacia de las intervenciones realizadas en el ámbito de las Escuelas Taller, se realiza en base a varios aspectos. A nivel formativo, hay que indicar que, del análisis de los programas formativos realizados, junto con la información aportada en las visitas de campo relativa al cumplimiento de los mismos, realización de prácticas y ratio monitores por alumno, se puede deducir que los proyectos, en general han alcanzado los objetivos formativos previstos. Al respecto, cabe destacar el sistema de seguimiento de la ET del Valle del Colca, dónde según se ha indicado, se ha establecido una serie de encuestas y procesos de análisis que facilitan la sistematización de percepciones de satisfacción tanto de los alumnos como del personal docente y permite realizar reenfoques continuos al proceso que maximicen el aprendizaje y su adecuación al mercado laboral.

Por otro lado, en relación a la mejora de la calidad de vida de los alumnos y ex-alumnos de la ET, hay que indicar que, en general, de la información recopilada se extrae que la percepción generalizada entre el grupo de muestra entrevistado de la mejora de su calidad de vida es alta. Así, los alumnos entrevistados indican la mejora en su capacidad de acceder a trabajos adecuadamente remunerados, y a su vez, en buena parte de los casos (en especial los ex-alumnos entrevistados en Lima, por tratarse ésta de una ET con largo recorrido), se indica que el haber sido formado en la ET les supuso el punto de inicio para continuar posteriormente con una formación de nivel más especializado que, a su vez les ha permitido diferenciarse en el mercado y acceder a puestos de mayor cualificación.



Respecto al grado de deserción, como variable importante en la medición del logro de los objetivos planteados, hay que indicar que, en general se indican niveles relativamente bajos al respecto. Así, de la información aportada se extrae el siguiente cuadro comparativo:

Escuela Taller	Relación Alumnos Matriculados / Alumnos Egresados (2007-2011)			
	Matriculados	Egresados	Deserciones	% Deserción
ET Lima*	-	302	-	-
ET Arequipa**	196	146	50	25,51%
ET Valle del Colca**	157	145	12	7,64%
ET Cusco***	229	213	16	6,99%

\* Los datos reflejados en Lima se basan en la ficha entregada por el responsable en Madrid de las Escuelas Taller.

\*\* Los datos indicados en Arequipa y Valle del Colca se basan en la información entregada por los equipos en terreno.

\*\*\* Los datos indicados en Cusco se basan en la información contenida en IS y POAs del proceso de ejecución analizado.

Por su parte, en lo relativo al acceso a obras y su vinculación a los procesos realizados en centro histórico, hay que indicar que la relación ha sido desigual. Así, en el caso de Cusco, se visualiza una relación de participación en obras promovidas desde centro histórico muy elevada, detallándose una multiplicidad de intervenciones comunes y un nivel de coordinación entre proyectos adecuado. En un punto intermedio se situaría la ET Arequipa, cuya participación en acciones promovidas por la Gerencia de Centro Histórico ha sido limitada. Por su parte, en el caso de Lima, la inestabilidad institucional en relación con las contrapartes de los proyectos del Programa P>D ha supuesto un limitante importante en el acceso a obras, aunque, en todo caso se ha tratado de paliar con la participación de la ET en proyectos piloto planificados en el proyecto de CH y en acciones promovidas por otras instituciones (como por ejemplo la restauración de de la Arquería y Portada de la Casa de la Columna en Lima con la World Monuments Fund). Respecto a la ET del Valle del Colca, hay que indicar que, al tratarse de una ET de reciente creación, la mayoría de las intervenciones de obra se están realizando en el propio espacio de las instalaciones de la ET. No obstante, hay que destacar en este caso, el alto nivel de coordinación con la Municipalidad Provincial y algunas Municipalidades Distritales para la generación de realización de algunos trabajos relativos a fabricación de mobiliario (en su mayoría para amueblar la Municipalidad).

En lo relativo al grado de inserción laboral de los alumnos egresados de las ET, hay que indicar que la información proporcionada ha sido escasa. Así, únicamente se ha tenido acceso a datos de la ET del Valle del Colca y de Arequipa, y en el caso de esta última, según se indicó



la fiabilidad de los datos era limitada. En todo caso, según la información proporcionada, en el caso de Arequipa, de los 146 alumnos egresados 118 estaban trabajando en el momento de la evaluación (lo que supone un nivel de inserción laboral del 80,82%. Por su parte, en el caso de la ET del Valle del Colca, de los 145 alumnos egresados, se tenía información de que 83 estaban trabajando en el oficio capacitados, lo que supone un porcentaje de inserción del 57,24%. En todo caso, del análisis de la información aportada hay que indicar que, el proceso de sistematización de los sistemas de control e información sobre inserción laboral ha sido poco efectivo. Así, pese a que en todos los casos se establecía la necesidad de contar con un sistema/área de inserción laboral, en el momento de realización de la visita únicamente ha podido constatarse la realización de una gestión ordenada en la ET del Valle del Colca.

En resumen, y extrapolando los resultados comunes de las ET visitadas, se valora como alcanzado lo relativo al establecimiento de un modelo formativo que suponga la generación de mano de obra juvenil, y con ello la mejora de la calidad de vida en base al mayor potencial de inserción laboral. Igualmente, se valoran como positivos los logros relativos a la promoción del patrimonio cultural en los alumnos formados.

## **VIABILIDAD/SOSTENIBILIDAD**

De la información recopilada en las visitas de campo realizadas, se deduce que el criterio de sostenibilidad es uno de los factores a mejorar en el planteamiento del trabajo de las ET en Perú. Así, al respecto hay que indicar que, en general se ha indicado que los procesos de planificación de las acciones a realizar en las distintas anualidades desarrolladas se visualizaban como cursos académicos, centrándose la mayor parte de los esfuerzos en delimitar los procesos formativos, establecer los espacios de prácticas, garantizar el acceso a obras y asegurar el acceso a equipos y materiales que garantizaran la calidad de la educación. Sin embargo, en ninguno de los casos se indicó el diseño de estrategias para fomentar la sostenibilidad y asegurar la apropiación por parte de las entidades locales socias del proceso. Así, en el caso concreto de Cusco, se indicó que en la formulación de los POAs, la participación de la Dirección Regional de Cultura de Cusco se reducía al análisis de los fondos solicitados y el establecimiento de las partidas presupuestarias de las que se debía proveer, sin que participara en la toma de decisiones sobre las especialidades a impartir o los procesos de formación, inserción laboral, etc.



Sobre este caso, hay que destacar que en el momento de realización de la evaluación, la ET Cusco se encontraba cerrada desde hacía un mes y medio, ya que los fondos de AECID se habían agotado y la Dirección Regional de Cultura de Cusco no había asumido aún el sostenimiento total de la ET, tal y como se había negociado previamente.

## APROPIACIÓN

En la misma línea de lo reflejado en el criterio de sostenibilidad, el aspecto de la apropiación de las entidades locales del proceso de gestión de las ET ha sido limitado. Así, en el caso de Lima, las variaciones en el socio vinculado al proceso (pasando de estar vinculado inicialmente a EMILIMA a posteriormente relacionarse con el MVCS, aunque siempre con vinculación estable con el Ministerio de Cultura, antiguo INC), han generado una visión de independencia del equipo directivo de la ET en la gestión del proceso. En todo caso, de cara a suplir esta falta de anclaje e institucionalidad, así como para favorecer la capacidad de generación de recursos propios, se ha generado un patronato de la ET Lima que busca promover el soporte institucional que facilite la sostenibilidad del proceso.

En cuanto a la ET de Arequipa, durante el proceso el soporte institucional ha sido limitado. Así, la no consecución de la oficialización del título emitido, se ha debido en parte a esa falta de soporte, que ha llevado a no contar con un espacio estable para las instalaciones de la escuela, y a no visualizarse integrada de forma total en la estructura municipal. En todo caso, en el momento de realización de la visita de campo, el nivel de compromisos de la Municipalidad Provincial de Arequipa se había incrementado de forma exponencial. Así, aunque todavía no estaba totalmente integrado por los equipos de trabajo, la estructura de la ET había pasado a insertarse como parte de la Gerencia de CH, con lo que el nivel de apropiación debe también aumentarse.

En lo relativo a la ET del Valle del Colca, la fragilidad del socio principal, AUTOCOLCA, que ha degenerado en una instrumentalización altamente visible por parte de la Municipalidad Provincial de Caylloma, ha supuesto una debilidad fundamental en el proceso. Así, además de incurrir en importantes impases en el cumplimiento de los compromisos presupuestarios adquiridos, no se visualiza en la actualidad la capacidad de liderazgo necesaria para poder dirigir el proceso, y en la toma de decisiones indicada en las entrevistas realizadas, parece deducirse que su participación ha sido realmente limitada.



Por último, en lo tocante a la ET Cusco, tal y como se ha indicado anteriormente, el acceso a información sobre ella ha sido limitado y solamente se ha podido entrevistar a la que ha sido la directora de la ET durante el proceso de análisis, la coordinadora de prácticas, dos monitores, una alumna y dos ex alumnas. En todo caso, según se ha indicado en la entrevista realizada a la dirección, el proceso de transferencia se ha centrado únicamente en lo relativo a la asunción de responsabilidades económicas generadas por la retirada paulatina del apoyo de AECID, sin que se hayan realizado procesos conjuntos de toma de decisiones en las planificaciones anuales, ni se perciba inclusión de la DRCC (antiguo INC) en la gestión operativa y estratégica de la ET.

## **ALINEAMIENTO**

En la valoración del alineamiento de los procesos realizados en el ámbito de las Escuelas Taller, hay que destacar la fragilidad detectada ante los cambios en las instituciones socias. Así, en la totalidad de las intervenciones se han sufrido problemas importantes en lo relativo a la asunción y cumplimiento de los compromisos económicos adquiridos en el desarrollo del proceso. Así, en algún caso (ET de Cusco) se llegó a realizar un cierre temporal de la ET ante el incumplimiento del aporte por parte del INC y la falta de pago de los seguros de accidente de los alumnos en formación.

Por otro lado, en general, de la información aportada por los equipos técnicos e instituciones locales vinculadas al proceso, se deduce que el liderazgo principal en la gestión de las escuelas taller ha recaído en el propio equipo directivo de dichas ET, sin que se hayan generado mecanismos suficientes para garantizar la adecuación de los procesos formativos, el establecimiento de las especialidades a impartir o el modelo de gestión de la ET a las necesidades, intereses y prioridades del socio principal, quedando en el momento de realización de la presente evaluación importantes retos de cara a garantizar la inclusión en la gestión de las escuelas taller de los responsables con capacidad de decisión de las instituciones públicas vinculadas al proceso.



## IMPACTO

La valoración del impacto de los proyectos de ET en general es positiva, aunque está limitada al hecho de que, en el momento de realización de la evaluación, tres de las cuatro ETs se encontraban todavía en pleno proceso de desarrollo y con el apoyo de AECID. Así, el aporte a las posibilidades de inserción en el mercado laboral de los jóvenes formados en los cursos impartidos por éstas es adecuado, visualizándose de forma directa, la vinculación de los alumnos a proyectos laborales consumidores de mano de obra especializada y en muchos casos promotores de la conservación y puesta en valor del patrimonio de la zona en la que se ubican. Por todo ello, se considera que el impacto de los proyectos de Escuelas Taller es doble, ya que no solo se inserta en el mercado laboral un recurso humano capacitado y especializado que puede mejorar la calidad de ciertos oficios competitivos y en algunos casos tradicionales, sino que además, se promueve la sensibilidad, el compromiso y el conocimiento en la conservación y puesta en valor de los recursos patrimoniales con los que cuenta la propia población en la que se trabaja.

Al respecto, hay que indicar que, en la visita a Lima realizada se pudo visualizar la vinculación de los alumnos egresados a las acciones que se desarrollan en el centro histórico de la ciudad (debido fundamentalmente a su grado de especialización en el área de restauración), igualmente, de la información aportada en Cusco, se extrae el alto grado de reconocimiento y de inserción en la estructura del Ministerio de Cultura que cuentan los alumnos egresados en Intervenciones Arqueológicas y en Restauración de Bienes Muebles. Por su parte, en el Valle del Colca se ha indicado el alto nivel de aceptación que tienen los alumnos de la ET en las empresas hoteleras y turísticas que realizan su actividad en la zona, y que tienen una gran necesidad de contratar operarios especializados de la zona para facilitar su continuidad y mejorar la calidad del servicio.

Respecto al impacto de género, hay que indicar que, pese a que no se ha constatado la implementación de estrategias dirigidas al fomento de la equidad o la mejora de los logros en esta línea, se considera que, el hecho de que se hayan insertado en el mercado laboral mujeres jóvenes en oficios tradicionalmente vinculados al género masculino, supone un estímulo en la generación de una cultura de la equidad y de la valoración de las capacidades mutuas.



Por su parte, en lo relativo a los criterios propios de la intervención en ET, se priorizan los aspectos relativos a la incidencia de las escuelas en las mejoras logradas para la cualificación profesional, el fortalecimiento institucional, la inserción laboral y la sensibilización de los implicados y de la población hacia la conservación y puesta en valor del patrimonio cultural de los municipios en que se trabaja.

### **Programa formativo y adecuación de las especialidades de acuerdo con el mercado laboral**

- **Diagnósticos previos para la identificación de las especialidades:** La identificación de las especialidades impartidas en las 4 escuelas taller responde a diagnósticos previos realizados durante la formulación inicial de los proyectos. No obstante, las variaciones en la demanda actual del mercado, han provocado la fusión de especialidades, como es el caso de albañilería y cantería en la mayor parte de las escuelas (Lima, Cusco y Valle del Colca).

Por otro lado, se pudo detectar que las especialidades de albañilería (ET Arequipa) y Conservación y Restauración de Bienes Muebles de la ET Cusco, cuentan con una fuerte competencia al existir otros centros que imparten formación parecida (en concreto escuelas técnicas y centros de bellas artes). Por ello, se considera necesaria la realización de un proceso de reflexión sobre el plan formativo y su posible replanteamiento que permita posicionar a las escuelas y facilite la inserción laboral de los alumnos egresados.

- **Inserción del programa formativo como titulación oficial:** Este factor ha resultado ser un reto para todas escuelas. La ET Lima a pesar de su larga trayectoria y la escuela ET Arequipa, hasta no contar con una sede estable, no cuentan aun con una titulación oficial. Mientras que la ET Cusco, con nivel de ciclo básico y ciclo medio; y la ET Valle del Colca con nivel de Ciclo Básico, cuentan con titulación oficial como Centro de Educación Técnico Productiva (CETPRO).
- **Personal técnico, procesos de trabajo y desarrollo del currículo:** Los perfiles profesionales del personal docente y administrativo se consideran idóneos para llevar a cabo una adecuada transmisión de habilidades profesionales y una apropiada gestión de las ETs. El caso de la ET Cusco, resulta un caso particular, ya que aunque el perfil técnico del personal resulta el adecuado, se considera



sobredimensionado para la cantidad de alumnos que atienden (el taller de albañilería ha llegado a tener hasta 4 monitores a lo largo de un ciclo formativo por cada 10 a 15 alumnos)

Con respecto a las actividades y procesos de trabajo, se destaca en las ET Valle del Colca y ET Lima, el nivel de coordinación entre las diferentes áreas (coordinación de obras, coordinación académica y monitores), que genera un trabajo fluido, y propicia la identificación pronta de potenciales problemas o dificultades. Por su parte, en la ET Arequipa, fue posible visualizar una escasa coordinación y posibles fricciones entre áreas, que se está intentando mejorar con esta nueva Dirección a través de planificaciones conjuntas.

Respecto al desarrollo del currículo educativo, las escuelas taller implementan sus programas pedagógicos mediante “módulos formativos” ejecutados en uno o dos años, en función de cada especialidad, además de cursos medios con duración de 6 a 18 meses. La distribución de las cargas lectivas entre teoría y práctica se considera idónea. No obstante, según se ha indicado, en ocasiones la presión y necesidad de las obras hace que los alumnos realicen trabajos prácticos sin haber cumplido suficientemente con los períodos de formación básica y en taller, establecidos por las propias escuelas, lo que puede comprometer las intervenciones en restauración y generar una imagen inadecuada a la formación prestada en la ET, pero que deben afrontarse de cara a mantener la visión de utilidad y el proceso formativo de las ET.

Se destaca la metodología de selección y matriculación de los alumnos, a través del cumplimiento de requisitos que involucran a las autoridades municipales y a los padres de familia, así como, la realización de exámenes, encuestas, entrevistas y períodos de pruebas; la ejecución de los proyectos curriculares, a través del trabajo en base a metas; y el monitoreo y supervisión de los procesos, del profesorado y del alumnado practicado por la ET Valle del Colca. De esta manera, el porcentaje de deserción en esta ET es mínimo pese a las fuertes condiciones de emigración que se dan en la zona.



## Compromiso institucional y de las autoridades (municipales, provinciales y distritales) para asumir el funcionamiento de las ET

- **Instalaciones adecuadas para el funcionamiento de las escuelas:** Todas las ETs cuentan con espacios adecuados para el desarrollo de la actividad formativa teórica y práctica. No obstante, sigue siendo un reto para la ET Arequipa, la consecución de una sede fija, factor que afecta al acceso de una titulación oficial que certifique el proceso formativo.
- **Compromiso con el funcionamiento de las escuelas taller:** El compromiso de las instituciones y autoridades ha sido muy variable para con las ETs, siendo las más comprometidas, en muchos casos, las municipalidades distritales. No obstante la aportación sigue estando vinculada a la realización de intervenciones de obra por parte de las instituciones locales, lo que las hace inestables. Es necesario que estas escuelas taller realicen análisis coste/beneficio y promuevan estrategias de mejora de cara a incrementar, y sobre todo poder acreditar y convencer sobre su rentabilidad.

## Perspectivas de empleo del colectivo participante

- **Obras intervenidas:** Todas las ETs tienen un componente fuerte de intervención en obras. No obstante, la planificación conjunta con las oficinas de CH es muy débil y sólo se recurre a la ET en casos muy concretos, lo que obliga a las escuelas a buscar su propia oferta de obras con las municipalidades, instituciones y privados. Caso particular, es el trabajo coordinado que se constató entre la Oficina del CH de Cusco y la ET Cusco, lo que ha favorecido a la ET, ya que ha dado a conocer su trabajo y ha acercado la labor de los alumnos a la población.
- **Egresados y grado de inserción laboral en las distintas especialidades:** El análisis de datos sobre matrícula, egreso e inserción laboral, de la ET Lima y ET Cusco no se pudo realizar de manera general, ya que la información aportada en los informes de seguimiento se contradecía, impidiendo el análisis. Por el contrario, en la información aportada por la ET Arequipa y ET Valle del Colca se encuentran datos claros, aunque, en el caso de Arequipa, con una fiabilidad limitada según el equipo técnico.



Por otro lado, se detectó una debilidad en la operatividad del control y promoción de la inserción laboral. En Lima, por ejemplo, se cuenta con Oficina de Inserción laboral que en la práctica funciona como una unidad de apoyo psicológico a los alumnos de la escuela. Por su parte, en los informes de seguimiento se indica que existe una bolsa de trabajo. No obstante, durante la entrevista a la encargada de esta área, se indicó que ésta estaba en fase de creación. Sin embargo, en el caso de la ET Valle del Colca, a pesar de no contar con un área de inserción laboral, se realiza la labor de gestión de empleo y se mantiene al día el estado laboral de los egresados, a través de la Coordinación de talleres y obras. En todo caso, aunque la formación impartida por las ET supone una mejora en las condiciones de empleabilidad de los jóvenes, se requieren de mecanismos específicos para su control y promoción que la faciliten.

### **Valoración de la satisfacción de los implicados**

- La valoración de la satisfacción de los alumnos y ex alumnos de las ET que se deduce de las entrevistas realizadas, se considera muy elevada. Los jóvenes refieren un alto compromiso con la conservación y preservación de su patrimonio cultural y reconocen que antes de su paso por la ET, no conocían el valor del mismo. Por otro lado, se considera adecuada la intervención sobre el patrimonio inmueble y mueble y su incidencia en la sensibilización de la sociedad local ya que estas intervenciones han sido referentes en la intervención del patrimonio cultural.



# 5

## CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y FACTORES DE DESARROLLO DEL PROYECTO DE DESARROLLO INTEGRAL PATRIMONIO CULTURAL DEL COLCA

### PERTINENCIA

Cómo ya se ha indicado en la descripción del proyecto, el origen de la intervención surge como continuación a un proceso de trabajo que se realizaba desde distintas líneas de acción de AECID y que abarcaba varias temáticas (desde patrimonio a medioambiente, pasando por gobernabilidad, desarrollo agropecuario, salud, educación, etc.). Así, según se indica, no se cuenta con una línea base propia del proyecto que permita verificar la concordancia de las propuestas respecto a la realidad. Por su parte, los análisis de contexto incluidos en los documentos de formulación responden a la continuación de las intervenciones realizadas.

En todo caso, el planteamiento de intervención en paisaje cultural y territorios con nexos comunes de necesidades, ruralidad y valor patrimonial, forma parte de las líneas de intervención promovidas desde el Programa P>D y responde de una forma más directa a situaciones de desarrollo socioeconómico limitado y vulnerabilidad alta. Así, el modelo de trabajo más amplio, vinculando acciones de recuperación de inmuebles con valor patrimonial (iglesias y viviendas emblemáticas) y espacios públicos, con acciones de promoción productiva (en el trabajo con artesanas), rehabilitación de viviendas, ordenamiento territorial, formación en restauración de bienes muebles propios de la zona y promoción de la actividad cultural e identidad local, supone una respuesta técnicamente adecuada a las necesidades detectadas en la población y municipios de la zona de intervención.

No obstante, el diseño de indicadores incluidos en el documento de proyecto no facilita la medición concreta de los logros a obtener en el desarrollo de la intervención. Así, en general, estos indicadores se plantean como hipótesis a realizarse que generarán consecuencias positivas en el marco del proyecto, pero no cumplen con los criterios de ser específicos,



medibles, orientados a la acción, relevantes y oportunos. Estas deficiencias han supuesto que su utilidad sea mínima y que no hayan sido aplicados en el seguimiento (así, ni en los POAs, ni en los Informes de Seguimiento aportados, se realiza una medición de los alcances en base a los indicadores propuestos, ni se vuelven a nombrar como tales). Al respecto, hay que indicar que, de la entrevista realizada al director del proyecto, se extrae que había cierta deficiencia en la formación relativa a planificación y marco lógico por parte del equipo y de las instituciones locales (así, se indicó que únicamente él había recibido capacitación sobre marco lógico, pero no sobre gestión en base a resultados). Estas dificultades, suponen una debilidad potencial a la hora de planificar las acciones en respuesta a las necesidades identificadas.

En todo caso, en lo relativo a la identificación de beneficiarios, hay que indicar que en las acciones de rehabilitación de viviendas, se ha generado un sistema de selección que ha ido evolucionando con el curso del proyecto y que establece procesos lógicos y adecuados para el acceso a mejoras en la situación de la vivienda. Así, según se indicó, inicialmente se realiza una convocatoria pública en la Municipalidad Distrital involucrada, se realiza una presentación del proyecto y se indican las condiciones para poder acceder al apoyo (contar con documentación probatoria de la propiedad y compromiso de aporte). Posteriormente se realizan talleres de sensibilización, entrevistas, visitas a los inmuebles (incluyendo visitas sorpresa), etc. suponiendo un proceso de comprobación del nivel de interés y compromiso que tiene el poblador local y garantizando con ello la elección del beneficiario más pertinente.

## **EFICIENCIA**

El PDI responde a un modelo de intervención en el que el peso de la gestión se sostiene en el equipo técnico establecido para su ejecución. Así, a nivel ejecutivo, la responsabilidad de la gestión de los fondos corresponde exclusivamente al administrador y al director del proyecto, sin que la institución local tenga rol al respecto, guiándose, en todo caso, por los procesos del FONCHIP para la gestión de proyectos. Así, en terreno el equipo cuenta con un administrador que está en comunicación continua con la estructura del FONCHIP en Lima y que, a su vez establece los procesos de reporte, adquisiciones, contrataciones, inventario, contabilidad, etc.



Desprendido de este modelo de gestión, se puede deducir que la utilización de los fondos se ha realizado de manera eficiente, ya que en general, los procesos de control sobre el gasto cumplen los requerimientos de gasto establecidos por AECID. Por su parte, de las entrevistas con el director y administrador del proyecto, se desprende que, en general, los fondos consumidos se han aplicado en base a lo planteado en los POAs, sin que se constaten desviaciones importantes entre lo presupuestado y lo ejecutado, aunque sí que se indica la alta flexibilidad de lo indicado en los POAs respecto a los proyectos piloto, por la que, en ocasiones, las propuestas del POA son sustituidas por otras priorizadas durante la ejecución.

Respecto a los procesos de adquisición, compras y contrataciones, en la entrevista realizada, el administrador indicó que se realizan 3 cotizaciones para compras superiores a 2.000 dólares, siendo necesaria la aprobación del FONCHIP en compras superiores a los 5.000 dólares. No obstante, según el *Manual Operativo y de Gestión del Programa de Cooperación Hispano-Peruana*, las 3 cotizaciones se realizan en compras a partir de 500 dólares, por lo que se visualiza una deficiencia puntual de cumplimiento de los procedimientos establecidos.

Por otro lado, según se indicó, en el caso de la compra de cal para las intervenciones físicas de obra, ésta se realiza en la ciudad de Abancay y pese a tener un coste superior a 5.000 dólares (según se indica, el gasto es de alrededor de los 6.000 dólares –de 17.000 a 18.000 Nuevos Soles-), no se realizan cotizaciones previas, ya que se trata del único proveedor con capacidad legal establecido en la zona, y el tipo de cal es especialmente adecuada para las condiciones del Valle del Colca, pese a la distancia entre ambas zonas.

Por su parte, según se ha indicado, no se ha realizado análisis de coste por beneficiario en el proyecto, no obstante, en base a los datos recopilados en el programa P>D en Madrid y los beneficiarios indicados en los documentos proyecto se extrae la siguiente tabla:

Proyecto	Monto en euros						Beneficiarios Directos	Observaciones	Coste (€)/ beneficiario
	2007	2008	2009	2010	2011	TOTAL			
PDI	330.000	330.000	410.000	410.000	350.000	1.830.000	30.000	17 distritos	61,00
TOTAL	330.000	330.000	410.000	410.000	350.000	1.830.000			



## EFICACIA

El grado del cumplimiento de los objetivos y resultados ha sido relativamente adecuado. Así, del análisis del planteamiento, se extrae que, se ha incentivado el aprovechamiento del patrimonio cultural como recurso generador de desarrollo (sobre todo en base al turismo, y otras actividades económicas relacionadas: construcción, restauración, artesanía, etc.), y que, debido al continuo aumento del flujo de turistas que visitan la zona para apreciar el patrimonio natural, cultural y arquitectónico de la zona, el poblador ha ido generando cierta sensibilidad hacia la recuperación de su patrimonio. Por su parte, con las intervenciones dirigidas a la mejora de la habitabilidad básica en viviendas del Valle, se han mejorado las condiciones de vida de los beneficiarios concretos, y se han generado modelos de intervención adaptados a la zona y respetuosos con el medio. Por otro lado, en relación a la mejora de la identidad cultural y mejora de la educación en temas de patrimonio e identidad, el alcance ha sido relativo, ya que, desde el Centro de Documentación establecido en las oficinas del proyecto y AUTOCOLCA, se ofrecen materiales de consulta e investigación que facilitan el conocimiento del entorno y la generación de identidad local, pero no se ha alcanzado el objetivo de incluir en los procesos educativos formales temáticas de patrimonio e identidad que maximicen el fortalecimiento al respecto.

No obstante, en lo relativo a los objetivos dirigidos a la mejora de la capacidad de gestión del patrimonio de los gobiernos locales, pese a que uno de los focos principales se ha dirigido a generar las herramientas de planificación necesarias para la correcta gestión (se han generado documentos como el Plan de Acondicionamiento Territorial del Valle del Colca o el Plan Urbano Distrital de Coporaque, ambos en proceso de validación), y a la inclusión en las municipalidades distritales de un responsable de gestión urbana sostenido con fondos AECID y distritales por igual, finalmente, de las entrevistas realizadas a las autoridades municipales a nivel provincial y distrital, se deduce la insuficiente integración de los procesos en las estrategias propias de las instituciones públicas. Por ello, hasta el momento no se cuenta con un modelo de gestión replicable que sea asumible por las municipalidades distritales y que se adapte a sus condiciones de presupuesto, necesidad y prioridades.

En todo caso, hay que indicar que, las condiciones de institucionalidad en la zona de ejecución son muy limitadas, y esto supone un obstáculo importante a la hora de ejecutar el proyecto. Así, el socio principal del proceso y responsable a nivel formal de la ejecución del proyecto, AUTOCOLCA, no cuenta con la estructura formal adecuada para garantizar su correcto



funcionamiento y la consecución de los fines para los que se creó. De esta forma, en la visita de campo pudo constatarse una instrumentalización muy marcada por parte de la Municipalidad Provincial de Caylloma de esta estructura (en la que formalmente no se incluye únicamente la Municipalidad Provincial, sino que además se insertan las municipalidades distritales, el Ministerio de Cultura, el Gobierno Regional de Arequipa, la Cámara de Comercio y el Ministerio de Turismo), sin que el resto de actores involucrados cuente con capacidad de influencia para garantizar una gestión participativa y la defensa de los intereses comunes. Este hecho, unido al modelo de trabajo planteado con un equipo técnico autónomo en la toma de decisiones y con reducido soporte institucional local en la práctica, ha generado que los procesos de fortalecimiento institucional vinculados a la generación de capacidades de gestión del territorio hayan tenido un alcance muy limitado.

No obstante, se valora positivamente el alcance realizado en lo relativo a la mejora de las condiciones de vida de la población beneficiaria en la realización de actividades concretas del proyecto. Así, en lo relativo a las restauraciones integrales de templos, el hecho de que la totalidad de los trabajadores en obra y los restauradores de bienes muebles hayan sido del propio municipio distrital dónde se efectúa la restauración, supone un logro importante en el acceso al empleo de la población local, y en el fomento de la identidad y defensa del patrimonio. Por otro lado, las acciones de vivienda y habitabilidad básica, y las de capacitación productiva, implican un beneficio directo en las condiciones de vida y posibilidades de mejora de ingresos de la población, que suponen un alcance puntual del objetivo previsto de mejora del nivel económico del poblador local y de sus capacidades técnicas.

Por su parte, el equipo del Programa P>D considera importante la inclusión del trabajo con *World Monuments Fund* en el proceso como logro adyacente, aunque en todo caso, esta inclusión responde más a la existencia de una relación interinstitucional consolidada entre AECID y WMF, que a logros directos del proyecto, y en todo caso, no se establece como resultado a conseguir dicha inclusión, por lo que no aplica en el análisis de la eficacia.

## **VIABILIDAD/SOSTENIBILIDAD**

El desarrollo de la intervención en el PDI, no ha contado con mecanismos directamente dirigidos a la sostenibilidad del proceso. Así, el planteamiento de las acciones ha tendido



a la atención de las necesidades detectadas en los distintos ámbitos, pero no ha generado procesos facilitadores del mantenimiento de los logros una vez finalizada la ayuda externa.

En todo caso, hay que indicar que la propia acción de recuperación de iglesias realizada desde el origen de la intervención en el Valle del Colca, unido a la capacitación en restauración de bienes muebles y en procesos productivos vinculados a la artesanía, han generado una identificación elevada con el patrimonio propio de los municipios, y una visión de puesta en valor y utilidad en la generación de desarrollo, que puede suponer una base importante para la sostenibilidad futura de la intervención.

Por su parte, el diseño de herramientas de planificación de la gestión del territorio aunque suponen avances en pro de la facilitación de la gestión futura de las instituciones públicas locales, no han contado con la suficiente integración de éstas, por lo que los logros alcanzados aún resultan limitados y no permiten deducir niveles aceptables de sostenibilidad.

## **APROPIACIÓN**

Por su parte, en lo tocante a la apropiación, el proyecto no ha alcanzado importantes logros. Así, de la información recopilada de las autoridades locales, se visualiza que su comprensión del proceso está únicamente basada en la recepción de la ayuda recibida en cuanto a intervenciones físicas, sin que se identifiquen como parte del proceso de gestión del territorio que se promueve. Un ejemplo importante en esta línea ha sido la falta de cumplimiento en los aportes comprometidos por el socio local en los sucesivos años de la intervención.

Por su parte, hay que indicar que, en la toma de decisiones de la planificación a realizar anualmente, según se ha indicado, se establecía una mesa de trabajo con los responsables técnicos de cada área y juntos desarrollaban el POA en base a los lineamientos marcados por la dirección del proyecto y a los resultados adquiridos en el periodo anterior. A esta mesa se invitaba a un representante del Ministerio de Cultura (que no acudió en ninguna ocasión) y al gerente de AUTOCOLCA. Así, hasta 2010 el gerente de AUTOCOLCA participó en el diseño técnico del POA, pero desde 2010 el diseño ha sido directamente realizado por el equipo del proyecto y desde esa visión han establecido los compromisos de AUTOCOLCA (los cuales fueron aceptados en su totalidad para la firma del POA). Por tanto, el escaso nivel de participación del equipo técnico del socio local, y la ausencia de las autoridades públicas



vinculadas al proceso, permite deducir que el nivel de apropiación es escaso, y esto supone un déficit importante en la sostenibilidad del proyecto ejecutado.

En todo caso, la debilidad institucional mostrada por el socio local, así como la escasa capacidad de incidencia en la toma de decisiones de los municipios distritales, supone una limitación muy elevada que dificulta en alto grado la elaboración de estrategias dirigidas a fortalecer la apropiación del proyecto por las estructuras locales y que permitan favorecer la sostenibilidad de la intervención. Así, se considera fundamental establecer mecanismos claros de relacionamiento que supongan en sí mismo un proceso de fortalecimiento institucional y de toma de decisiones conjunta que permita la participación de los distintos actores vinculados a AUTOCOLCA, y que por tanto reduzca de alguna forma la instrumentalización tan marcada que desde la Municipalidad Provincial de Caylloma se realiza de este ente autónomo.

## **ALINEAMIENTO**

Cómo ya se ha indicado, el criterio de alineamiento hace referencia al compromiso de los donantes de prestar su ayuda teniendo en cuenta y basándose en las estrategias de desarrollo y procedimientos locales. En el caso del PDI, hay que indicar que, el hecho de que el proyecto surja basado en un modelo de intervención en el que el donante implanta sus propias oficinas, establece su equipo de trabajo y ejecuta directamente en terreno, supone un modelo de actuación con poco grado de alineamiento para con las instituciones locales.

Por su parte, hay que indicar que, en lo relativo al diseño del Plan de Acondicionamiento Territorial del Valle del Colca, herramienta planteada para favorecer la gestión del territorio de las instituciones públicas locales, se visualiza una escasa participación de la Municipalidad Provincial de Caylloma, que en buena lógica debe ser el principal usuario del plan. Así, en el momento de la realización de la visita de evaluación, la autoridad local no manejaba suficientemente el concepto del Plan, e informó de estar en proceso de finalización la realización en paralelo y desde su propio liderazgo, de un Plan de Desarrollo Concertado, en el cual no había participado el equipo del proyecto (al respecto, hay que indicar que desde la dirección se pensaba que el Plan de Desarrollo Concertado se había paralizado).



En todo caso, y en la misma línea de lo indicado en el criterio de apropiación, la falta de institucionalidad del socio local dificulta la generación de procesos de negociación y cooperación adecuados que permitan el alineamiento con las estrategias locales.

## IMPACTO

Se han realizado esfuerzos en la rehabilitación del patrimonio monumental, en especial en la restauración de iglesias, en las que los criterios de intervención y su calidad de ejecución, resultan adecuadas. Por su parte, las acciones realizadas en lo relativo a las intervenciones en bienes muebles, suponen un impacto importante en la ejecución del proceso. Así, la metodología de trabajo, que supone la formación de pobladores locales que van a mejorar sus capacidades de empleabilidad, y además van a actuar como motores de conservación y puesta en valor del patrimonio de sus comunidades, es un aspecto muy positivo en el nivel social del proceso, que a su vez implica un fuerte impacto social, económico e identitario. No obstante, al respecto hay que indicar que se encontró cierta controversia al respecto, ya que desde la Dirección Regional de Cultura de Arequipa se indicó que se habían cometido errores en la restauración de algunos bienes muebles de valor patrimonial, y que era necesario aumentar el tiempo de formación de los pobladores, mientras que, desde los equipos responsables del proyecto, se ha indicado que un buen número de los pobladores formados están siendo contratados por el propio Ministerio de Cultura para realizar restauraciones en Arequipa.

Respecto a la permanencia de la vinculación entre el núcleo urbano y el paisaje cultural y natural, hay que indicar que, aunque la complejidad del tema es elevada, puesto que requiere una gran voluntad política de las autoridades locales, en el Valle del Colca se ha encontrado un ejemplo positivo en esta área. Así, el Municipio Distrital de Sibayo, ha generado un proceso de gestión vinculado a la promoción del turismo vivencial que supone un modelo destacado de logros en intervención global. Al respecto hay que indicar que, pese a que la atribución principal de las acciones realizadas y los logros alcanzados corresponde al propio liderazgo de la Municipalidad Distrital, es patente la influencia que la ejecución del proceso evaluado ha tenido y por tanto se visualiza como un logro en alguna medida propio del proyecto.

En cuanto al impacto en la sensibilización en valores patrimoniales, y su difusión y promoción, se destaca que, en la población del Valle del Colca es patente un interés por promover,



proteger y utilizar los recursos patrimoniales. Así, aunque en este sentido los esfuerzos realizados han sido limitados, hay que destacar la labor potencial que desde el Centro de Documentación se realiza, como instrumento para la sensibilización en patrimonio. Aunque, en todo caso, esta sigue siendo una tarea fundamental a potenciar en su implementación.

Respecto al impacto de género, aunque se ha incluido a mujeres en los trabajos de rehabilitación de iglesias, lo que supone cierto impacto en la visión de la sociedad al tratarse de un trabajo tradicionalmente vinculado al hombre, se indicó la existencia de salarios inferiores a las mujeres peonas, lo que supone un limitante en el planteamiento.

Por último, las intervenciones físicas realizadas quedan como producto al servicio de la población que generan un impacto en el desarrollo de actividades socioeconómicas paralelas (principalmente turismo, comercio y actividades culturales). Además, hay que destacar la realización de una intervención en fomento del equipamiento cultural, con la construcción del Centro Cultural de Coporaque, aunque, en su funcionamiento, gestión y mantenimiento, se visualizan limitantes al no contar con un plan de manejo y gestión de dicho espacio.



# 6

## CONCLUSIONES

A continuación se realiza un resumen de las conclusiones obtenidas del proceso de evaluación, realizando en primer término un análisis general y posteriormente en base a cada uno de los modelos de intervención, exponiendo en su caso conclusiones generales en base a los criterios de evaluación y aspectos puntuales a valorar de los proyectos concretos.

### EN GENERAL

La dificultad principal y el aspecto fundamental que ha marcado la generalidad del proceso ha sido la inestabilidad en las instituciones locales socias. Así, al tratarse de proyectos totalmente vinculados a la institucionalidad de las administraciones públicas, locales principalmente, los cambios de autoridades, unidos a la falta de compromisos políticos ha supuesto el mayor escollo a superar. En todo caso, en el momento de realización de la evaluación, la práctica totalidad de las contrapartes habían reiterado su compromiso con las acciones desarrolladas (destinando fondos propios para la asunción de sus responsabilidades). Únicamente, en el caso de la ET Cusco, la Dirección Regional de Cultura de Cusco, socio responsable de la ET, había bloqueado los fondos necesarios y la escuela se encontraba cerrada.

Respecto a los equipos de trabajo, hay que indicar que en general, el personal técnico vinculado a los proyectos muestra una alta capacidad y formación, lo que ha facilitado la realización de procesos técnicamente muy positivos.

Respecto a la documentación de justificación de los proyectos (POAs e Informes de Seguimiento), hay que indicar que en general dan una información limitada y que no muestra de forma adecuada la realidad de la intervención ejecutada. Este aspecto, a su vez, se desprende de la insuficiente formación en planificación, sistematización y gestión en base a



resultados, y supone un déficit importante no solo para la visualización de la utilidad de las herramientas de gestión de proyectos, sino para el seguimiento y control de las acciones. Respecto al trabajo con la sociedad civil, a nivel general se visualiza una limitada integración de la población en las acciones de los proyectos. Así, su participación se limita a intervenciones de obra física en las que estén involucrados, y desde un rol de información y compromisos económicos, sin que se haya incluido a los vecinos y organizaciones de la sociedad civil en procesos de planificación y toma de decisiones sobre su territorio.

### **Centros Históricos:**

La valoración de la pertinencia de los proyectos ejecutados en Arequipa, Cusco y Huamanga es positiva, ya que, de la información recopilada se constata la existencia de una problemática real en los centros históricos que ponía en riesgo la conservación y mantenimiento de éstos. Además, el diseño de las intervenciones, dirigidos a fortalecer las estructuras públicas locales, promoviendo la inclusión de equipos de gestión del centro histórico en la estructura orgánica de las Municipalidades se considera muy pertinente para garantizar el liderazgo de las instituciones legalmente responsables y para fortalecer la sensibilidad e involucramiento tanto de las autoridades públicas como de la población en general. No obstante, como debilidad se visualiza la poca utilidad que en la ejecución y seguimiento han tenido los documentos de planificación en los que se establecían las prioridades de intervención, y la limitada calidad de los indicadores propuestos, lo que ha supuesto ciertas carencias en el seguimiento y reporte formal de los procesos de ejecución y los logros obtenidos.

Por su parte, en el caso del CH de Lima, las variaciones acaecidas en el proceso hacen deducir una limitada pertinencia de la estrategia original, ya que no se valoró suficientemente la capacidad de compromiso y continuidad del socio principal inicialmente establecido (Municipalidad Metropolitana de Lima). En todo caso, el cambio de enfoque y socio principal, se considera pertinente ya que ha permitido la generación de resultados paralelos y además supone la base para un proceso de cooperación futuro que puede generar mayores impactos.

En lo relativo a la eficiencia su valoración es también positiva, ya que, del análisis realizado se extrae que los recursos empleados para la ejecución de los proyectos son adecuados. Igualmente, la carga de personal vinculada a éstos es coherente con el trabajo técnico que se realiza en las intervenciones en CH. Por su parte, en lo relativo al control presupuestario y gestión administrativa, hay que decir que el modelo de trabajo supone que la responsabilidad



principal no se desarrolle en los proyectos, sino que recaiga en la estructura receptora de las subvenciones (FONCHIP). En todo caso, del análisis realizado se deduce que, en general se han cumplido los procedimientos establecidos para justificación de subvenciones. Además, pese a que en los proyectos, según se ha indicado no se han realizado análisis de coste por beneficiario, de los resultados obtenidos incluidos en la tabla situada en el análisis del criterio de eficiencia, se extrae que el coste por beneficiario es adecuado.

En todo caso, como debilidad se ha encontrado la falta de identificación de los beneficiarios del proceso, y con ello, la no realización de cálculos del ratio coste por beneficiario, que, si bien es una medida excesivamente cuantitativa, supone un indicador de la eficiencia que facilita la valoración y mejora de los procedimientos establecidos.

La valoración de la eficacia es muy positiva en los CH de Arequipa, Cusco y Huamanga. Así, como punto principal se valora como altamente eficaz la gestión desarrollada para la inclusión de equipos técnicos de gestión del centro histórico en las estructuras orgánicas de las municipalidades. Así, pese a que la debilidad del proceso está latente y se visualiza especialmente en los modelos de contratos de la mayoría del personal de estas gerencias y subgerencias, el hecho de haber podido superar procesos de cambios en las autoridades locales y que los equipos se mantengan e incluso se fortalezcan, supone un logro muy valorable en pro del objetivo principal de mejorar la gestión de los centros históricos.

Por su parte, se han detectado limitaciones en el alcance obtenido en el objetivo de mejora de la identidad cultural y el fortalecimiento de la sensibilidad de la población de los centros históricos. Esta falta de alcance se deduce que ha sido debida a la exigua inclusión de los pobladores en los procesos de planificación, generación de normativas y gestión en general.

Por su parte, la sostenibilidad, la apropiación y el alineamiento tienen una valoración más limitada y puntos comunes en el análisis. Así, como factor fundamental que supone un escollo de importancia extrema en la consecución de niveles aceptables de sostenibilidad, se encuentra la debilidad de la institucionalidad de las autoridades públicas locales. Así, los procesos futuros de cambios de autoridades son factores que pueden generar pérdidas elevadas de los avances realizados y se visualiza que la dependencia a la presencia del apoyo de AECID como factor motivador de la continuidad del proceso es excesivamente elevada. Al respecto, hay que indicar que en los proyectos se han realizado importantes esfuerzos en la inclusión de equipos estables en la estructura orgánica de las municipalidades, y además,



desde el inicio se ha contado con cierta visión de transferencia a las municipalidades. No obstante, esta transferencia se ha centrado en la asunción de responsabilidades económicas, el soporte del personal y la recepción de equipos, detectándose una limitación importante en la transferencia del modelo de gestión, ya que la toma de decisiones en la planificación de los proyectos se ha realizado en la mayoría de los casos con una participación poco activa de las autoridades locales (según se indicó su interés principal se ha centrado en las intervenciones físicas de obra, sin que hayan llegado a incidir suficientemente en el modelo de gestión). Este hecho no ha facilitado la apropiación de las instituciones locales de las políticas públicas propuestas, y supone ciertos limitantes en la visión del alineamiento de las propuestas del donante respecto a los intereses reales de las instituciones locales socias. Al respecto, el equipo del Programa P>D considera que se realizaron los procesos necesarios. No obstante, en las entrevistas realizadas a autoridades y equipos en terreno se ha indicado la escasa participación.

En todo caso, cabe destacar que ha habido importantes avances en la asimilación de las autoridades de los procesos y así, los compromisos adquiridos son una muestra clara del aumento de la visión del potencial del centro histórico como motor de desarrollo. Además, en el caso de Cusco, los avances se valoran como elevados, ya que la actitud de las direcciones (del proyecto y de la Subgerencia) ha permitido la reducción del protagonismo del proyecto y la apropiación de los mecanismos de gestión de la estructura municipal.

Por último, en lo tocante al impacto, pese a que la valoración de éste está limitada por no contar con líneas de base en los proyectos, y por encontrarse éstos en ejecución en el momento de la evaluación, se considera que los logros obtenidos hasta el momento suponen un potencial impacto futuro elevado. Así, de modo primordial, el establecimiento de los equipos técnicos en la estructura municipal es un factor fundamental para la valoración del impacto futuro de las intervenciones. A su vez, como impactos concretos se valoran las intervenciones físicas realizadas que, no en vano son productos que quedan al servicio de la población, aunque su alcance, en todo caso es limitado.

Respecto a los criterios propios de centros históricos se valora positivamente la realización de inventarios y delimitaciones, la calidad de las intervenciones físicas en la mayoría de los casos y la generación de normativas y planes que faciliten la gestión. Por su parte, se encuentran espacios de mejora en lo relativo a la vinculación entre el CH y el paisaje cultural y natural, dónde se visualiza cierta falta de voluntad política fuerte (exceptuando el caso



puntual de Cusco, dónde se ha podido constatar una integralidad valorable), y en lo relativo al control de la contaminación visual, sonora y ambiental.

Puntualmente, se valoran los siguientes aspectos:

- La situación actual y el empoderamiento de las Municipalidades de Cusco, Arequipa y Huamanga, se consideran uno de los principales logros de los proyectos. Así, aunque el modelo de intervención iniciado por equipos que en la práctica se consideraban como parte de AECID y que se van insertando en la Municipalidad, se considera limitado por la dificultad de garantizar la sostenibilidad, los logros alcanzados, con la existencia de Gerencias y Subgerencias integradas en la estructura orgánica de las municipalidades, suponen la constatación de que la estrategia ha sido positiva.
- Existe una considerable apuesta por definir instrumentos de planificación, tal es el caso de la elaboración de Planes Maestros y Planes de Renovación Urbana cuyo alcance va desde el medioambiente hasta la conformación del tejido social. No obstante, la operatividad de los mismos se visualiza limitada por la insuficiente concertación y participación de las autoridades públicas responsables de su implementación en sus fases de identificación y formulación.
- En el desarrollo del proyecto de CH de Lima se han producido variaciones sobre la concepción original. Éstas, motivadas por el insuficiente interés de la Municipalidad Metropolitana en los primeros años de ejecución, supuso un replanteamiento de la colaboración entre AECID y MVCS que, pese a considerarse acertada como herramienta para establecer una relación a medio y largo plazo, en su diseño y planteamiento de ejecución durante el periodo analizado se valora como ligeramente confuso, sobre todo en lo relativo a realización de intervenciones físicas en el CH (obras en inmuebles, intervenciones de emergencia y recuperación de bienes muebles), que si bien formalmente no dependían directamente del Ministerio, en la práctica se visualizaban como tales. Al respecto hay que indicar que, de las entrevistas realizadas se desprende que estas actuaciones generaron ligeras fricciones con los estamentos de la Municipalidad responsables de la gestión del centro histórico, ya que, entre otras cosas, existe un Fondo Metropolitano de Renovación y Desarrollo Urbano (FOMUR) en la Municipalidad de Lima que está



realizando acciones similares y que por tanto las actuaciones realizadas pueden verse como duplicación de esfuerzos.

- En general, la calidad de las intervenciones de obra se valora como satisfactoria. Así, destacan especialmente las acciones integrales en espacios públicos en Cusco y los criterios de restauración arquitectónica en el CH de Arequipa, que han respondido a criterios de intervención adecuados y generan una imagen urbana muy positiva. Por su parte, en el caso de Huamanga, se considera que algunas de las intervenciones no han contado con el suficiente respaldo social y por ello han recibido críticas (como es el caso del Teatro Municipal y el Palacio Municipal). Este hecho podría haberse minimizado con una correcta participación de los actores en el diseño y una socialización más participativa. Por su parte, en el caso de la intervención de emergencia de la Casa Bolívar en Huamanga, se considera que los criterios no han sido los más adecuados y hubiera sido positivo concertar de una forma más operativa con la Dirección Regional de Cultura, asumiendo los criterios por ésta establecidos (que indicaban la necesidad de realizar un apuntalamiento y proceder a diseñar un expediente técnico integral que respetara los criterios de restauración y recuperación de un inmueble con valor patrimonial declarado). Al respecto, desde el equipo del Programa P>D se indica que la obra fue pagada por el propietario del inmueble, aunque en todo caso, el expediente fue diseñado desde la OTCH.
- El proceso de renovación urbana iniciado en los centros históricos con la puesta en valor de los monumentos históricos, la mejora en las viviendas y la recuperación y equipamiento de los espacios públicos supone un modelo de intervención que ha favorecido el aumento de la conciencia por parte de las autoridades y la población local. Además, situando el proceso en un contexto de crecimiento económico acelerado y sostenido de la economía peruana, puede generar un efecto multiplicador en la inversión privada.
- El proceso de apoyo a la difusión e implementación de la Ley 29415 de destugurización realizado en el marco del proyecto de CH de Lima con el liderazgo del MVCS se considera una orientación positiva que genera un importante campo de colaboración futura entre el Ministerio y la AECID, que debe suponer un enfoque nacional al trabajo en Centros Históricos y a la vez un paso más en el acercamiento



del trabajo del Programa P>D a las acciones dirigidas a rehabilitación de viviendas y mejora de las condiciones de vida de los habitantes de centros históricos.

### **Escuelas Taller:**

La valoración sobre la pertinencia de las intervenciones realizadas en el ámbito de las escuelas taller es elevada. Así, según se ha indicado, en cada uno de los casos se realizó un diagnóstico previo que ha servido de soporte para la acreditación de la necesidad y la pertinencia de realizar el proceso formativo. Por otro lado, el hecho de que, en el caso de la ET de Arequipa y de la del Valle del Colca (las de más reciente creación), existiera previamente una intervención del Programa P>D, supone una garantía mayor de que la identificación de la necesidad de establecer un espacio de formación profesional bajo el modelo de escuela taller ha sido realizada con conocimiento adecuado de la realidad de la zona.

En lo relativo a la eficiencia, hay que indicar que, en general se ha constatado una adecuada gestión de los recursos, ya que, según se ha indicado, en todos los casos se ha conseguido realizar la formación prevista y acceder a la formación práctica establecida, garantizando por tanto un alto nivel de calidad de la formación. Además, hay que indicar que en la mayoría de los casos se ha contado con una cantidad menor de recursos de los inicialmente previstos por un incumplimiento (total o parcial, según el caso) en los compromisos adquiridos por las instituciones socias de las ETs. No obstante, como debilidad se ha detectado la falta de un análisis continuo y comparativo del coste por alumno de cada una de las escuelas, lo que supone una merma en las posibilidades de análisis de la eficiencia del gasto, tanto para la presente evaluación, como para el equipo de trabajo y su búsqueda de mejora de la eficiencia.

En el análisis de la eficacia se han medido varios aspectos. Así, en lo relativo al cumplimiento del proceso educativo y la calidad de la formación, se considera que el alcance de los objetivos ha sido positivo, ya que, en todos los casos se ha indicado la correcta realización del proceso. Por su parte, en cuanto a los niveles de deserción, se puede constatar que se han conseguido ratios positivos de cumplimiento de la formación por los alumnos, destacando especialmente la metodología implementada en el Valle del Colca para fomentar el cumplimiento del proceso. No obstante, en lo relativo a los niveles de inserción laboral hay que indicar que únicamente se han aportado datos en las escuelas de Arequipa y Valle del Colca, siendo en el primer caso, según indica el propio personal de la ET, de una fiabilidad relativa. En todo caso,



la implementación de las estructuras de inserción laboral en los casos de Lima y Arequipa ha sido limitada y únicamente en el Valle del Colca se ha establecido un modelo sistemático y dinámico, aunque los datos de inserción laboral de esta ET no son muy elevados (57,24%).

Respecto a la sostenibilidad, apropiación y alineamiento, hay que indicar que las debilidades de compromiso y estabilidad de las instituciones locales suponen un factor fundamental que reduce la valoración de estos criterios. En todo caso, hay que indicar que, según se ha indicado, la participación de las contrapartes en los procesos de toma de decisiones ha sido excesivamente limitado y su rol principal se ha basado en la aceptación de los fondos a aportar para cumplir con los compromisos de los POAs (y que, en último término, en muchos casos no se han cumplido a cabalidad). Por otro lado, del análisis de la información aportada se constata que los procesos de planificación han tenido un enfoque exclusivo de curso educativo, centrándose en establecer la programación académica, asegurar las prácticas y los equipos necesarios y garantizar el personal docente, sin que se hayan establecido estrategias vinculadas a la sostenibilidad del proceso y a generar un proceso de transferencia de la gestión más allá de la asunción de compromisos económicos y cesión de equipos.

La medición del impacto se ha visto limitada por el hecho de que tres de los cuatro proyectos aún estaban en desarrollo en el momento de la visita, y además, que en dos de esos casos, el recorrido de dichas ETs resultaba aún limitado para medir impactos. Además, el hecho de que la ET de Cusco estuviera cerrada, como ya se ha indicado ha sido un limitante en el acceso a la información. En todo caso, en base a las entrevistas a alumnos de prácticamente todas las promociones de la ET de Lima y a la valoración realizada en Cusco, se ha podido constatar que el impacto de los proyectos ha sido elevado. Así, los alumnos de la ET son profesionales cotizados en las intervenciones que se desarrollan en el CH, sea cual sea el ejecutante. Además, se ha podido constatar un impacto paralelo a la mejora de la empleabilidad y acceso a puestos de trabajo adecuadamente remunerados, ya que los alumnos egresados demuestran una sensibilidad y conocimiento superior hacia el patrimonio que los hace agentes multiplicadores de la conservación y puesta en valor del patrimonio de sus centros históricos.

Respecto a los criterios propios de las ETs se valora de forma variable la consecución de oficialización de los títulos (ya que Cusco y Valle del Colca cuentan con título oficial, mientras que Lima y Arequipa no). Se consideran adecuados los perfiles del personal docente, los procesos de trabajo y desarrollo del programa formativo, las instalaciones para el



funcionamiento de las escuelas y los niveles de satisfacción de los alumnos. Por su parte, se han encontrado ciertas debilidades en la sistematización y promoción de la inserción laboral en las ETs (exceptuando la ET Valle del Colca).

A nivel puntual, se valoran los siguientes aspectos:

- En general, no se visualiza una integración y coordinación suficiente entre los proyectos de CH y los de ET, exceptuando el caso de Cusco, dónde la mayor parte de las intervenciones de obra promovidas desde la gestión del proyecto de CH, así como muchas de los encauzados por la Subgerencia del CH de la Municipalidad Provincial de Cusco, han contado con la participación de los alumnos de la ET. Igualmente, en Cusco se ha indicado la realización de planificaciones anuales conjuntas entre CH y ET.
- En la ET Lima, las dificultades acaecidas con el establecimiento de un socio local ha supuesto que, pese a contar con una existencia de casi 20 años, su posicionamiento se visualice como independiente y poco institucionalizado, y las titulaciones aún no estén oficializadas. Así, de cara a superar estas limitaciones, desde 2010 se ha iniciado un proceso de expansión hacia la sociedad civil, iniciando procesos de participación activa en la vida comunitaria del sector de Barrios Altos, en el CH de Lima, principalmente. Este proceso, ha generado cierto reconocimiento entre las organizaciones de la sociedad civil y le ha valido el acceso a la postulación de un proyecto en el proceso de Presupuestos Participativos de la Municipalidad Metropolitana de Lima, así como su elección como representante de organizaciones observadoras en el proceso. Por todo ello, esta estrategia se considera muy positiva y, ante las dificultades institucionales que se han dado, puede suponer un soporte importante de cara a posibilitar la continuidad del proceso.
- En la ET Arequipa la falta de integración real en la Municipalidad Provincial, así como los cambios en la dirección de la ET y la falta de una visión de proceso que suponga el planteamiento de la ET, no solo como un centro educativo, sino también como un proyecto que debe buscar la sostenibilidad, ha hecho que los logros alcanzados hasta el momento hayan sido relativamente bajos. Así, pese a que el programa formativo se considera adecuado, no se cuenta con un espacio



propio estable para el desarrollo de la actividad, los títulos no están homologados, y el cumplimiento de los compromisos del socio principal no se realizó como estaba establecido en el periodo de análisis.

- La ET del Valle del Colca, pese a ser la de más reciente creación (inició su actividad formativa en 2009), ha conseguido importantes logros, como la oficialización de los títulos formativos y la generación de un sistema de seguimiento del proceso educativo muy eficiente y útil. No obstante, a nivel general, la debilidad de las instituciones locales del Valle del Colca va a suponer un limitante importante en el desarrollo futuro de la ET. En todo caso, hasta el momento se ha paliado esa debilidad mediante la gestión directa de la dirección de la ET con los alcaldes distritales y provincial, generando una relación cercana y sinergias en el establecimiento de objetivos que pueden poner las bases para la búsqueda de la sostenibilidad futura de la ET.
- En relación a la ET Cusco, como ya se ha indicado, en el momento de realización de la visita de campo, la ET se encontraba cerrada, lo que ha supuesto un limitante importante para la recolección de información, ya que no se ha podido entrevistar a todos los informantes clave. En todo caso, a nivel general, de las entrevistas realizadas a la dirección y equipo técnico de la ET, se extrae que se ha contado con una capacidad de gestión considerable que ha permitido el acceso a un proyecto de presupuestos participativos de la Municipalidad Provincial de Cuco, y además a la participación en gran cantidad de obras en el Centro Histórico y zonas aledañas. No obstante, se deduce que esta elevada capacidad de captación de fondos ha supuesto a su vez el establecimiento de un equipo profesional muy numeroso, que en ocasiones (según se ha indicado por vinculación a obras) pareciera sobredimensionado (así, en el taller de albañilería se han llegado a tener hasta 4 monitores para 15 alumnos), y un equipamiento excesivamente numeroso. Todo ello, ha podido generar un costo excesivo para la formación de un número limitado de jóvenes. Lo cual, unido a la escasa participación del socio local (Dirección Regional de Cultura de Cusco) en los procesos de toma de decisiones para la formulación de los POAs, supone un limitante importante para la transferencia real de la gestión.



## Proyecto de Desarrollo Integral Patrimonio Cultural del Colca

El proceso de desarrollo del PDI Patrimonio Cultural del Colca se ha visto marcado por el modelo de intervención basado en criterios poco actualizados y que generan cierta dicotomía entre los equipos de trabajo y las instituciones locales a las que formalmente pertenecen. Además, la falta de estabilidad y la debilidad de estas instituciones locales, ha dificultado en gran medida la adaptación hacia un modelo en el que el liderazgo en la intervención recaiga en el socio local, impidiendo en casi su totalidad la realización de un proceso de transferencia del proceso de gestión (únicamente se ha realizado la transferencia formal, que no práctica, de equipos e instalaciones utilizados en el desarrollo de la intervención).

En todo caso, el hecho de que el proyecto establezca un modelo de trabajo más amplio en el que se acometen acciones en pro de la superación de necesidades en varias áreas, unido a la situación de vulnerabilidad de la población de la zona (motivada por las deficientes condiciones socioeconómicas), hace que la pertinencia del PDI se valore como elevada. Igualmente, en lo tocante a las acciones de rehabilitación de viviendas, se considera que el modelo de trabajo diseñado permite garantizar un alto grado de pertinencia en la selección de los beneficiarios. No obstante, hay que indicar que la inexistencia de línea de base y las limitaciones en la calidad de los indicadores planteados hacen que el diseño del proyecto dificulte la medición de logros, y el establecimiento de necesidades.

Respecto al análisis de la eficiencia, de la información aportada se deduce que el uso de los recursos ha sido adecuado y que los procesos administrativos y la ejecución de las acciones han facilitado el cumplimiento de las actividades con el presupuesto previsto. Así, únicamente hay que destacar que se han encontrado diferencias entre los procedimientos de cotización indicados por el administrador y los establecidos por FONCHIP (responsable último de la administración de los proyectos). Por otro lado, el hecho de que no se realicen mediciones de coste por beneficiarios dificulta igualmente la valoración de la eficiencia. En todo caso, del análisis realizado incluido en la tabla situada en el análisis de criterios se extrae un ratio adecuado.

Por su parte, la valoración de la eficacia es variable. Así, el grado de consecución de los objetivos dirigidos a mejora de las condiciones de vida se considera adecuado, debido a la mejora del acceso al trabajo y de las condiciones de vida motivadas por las intervenciones en viviendas, iglesias y capacitación productiva. Igualmente, en lo relativo a la promoción



del patrimonio cultural como recurso generador de desarrollo, y a la mejora de la identidad cultural, se considera que se han conseguido los logros previstos. No obstante, en lo relativo a la mejora de las capacidades de gestión de los gobiernos locales, que es una de las bases de la intervención, se considera que los logros son muy limitados. Así, pese a que se han diseñado herramientas de planificación, éstas no parecen haber contado con la implicación total de las autoridades y por ello, en el momento de realización de la visita, las autoridades mostraban falta de involucramiento y limitada capacidad para asumir la gestión del territorio propuesta desde el proyecto.

En lo tocante a la sostenibilidad, apropiación y alineamiento, hay que indicar que los logros son muy limitados. Así, el modelo de trabajo basado en la ejecución propia de un equipo técnico establecido para tal fin, unido a la debilidad de las instituciones locales y la poca funcionalidad del socio local, ha supuesto un limitado involucramiento de los agentes locales, facilitado la toma de decisiones excesivamente marcada por el equipo técnico y la realización de herramientas de gestión con reducido rol de las instituciones locales. No obstante, hay que indicar que el trabajo realizado en la promoción del patrimonio y la identidad cultural con la población del Valle del Colca, supone un soporte que debe resultar importante en el futuro a la hora de asumir la continuidad del proceso una vez finalice el apoyo externo.



# 7

## LECCIONES APRENDIDAS

### GENERAL

En la actuación general del Programa P>D se ha realizado una evolución desde una visión “patrimonialista” hacia un planteamiento más volcado en la satisfacción de necesidades básicas vinculadas a procesos sociales (habitabilidad básica, espacios públicos, etc.). Así, se ha reducido la priorización de trabajos en monumentos históricos para intervenir ante necesidades sociales en entornos patrimoniales. Este planteamiento supone un acercamiento al enfoque de reducción de la pobreza, objetivo esencial de la Cooperación Española, y un soporte fundamental para el trabajo integral promovido en el Valle del Colca y a la intervención en habitabilidad básica y fomentos de promoción del saneamiento físico legal promovidos en cooperación con el MVCS.

### Centros Históricos:

- El anclaje de los equipos de gestión del centro histórico a la estructura orgánica de la Municipalidad Provincial responsable institucional del mismo mediante la creación de gerencias y subgerencias, es el principal logro del proceso, y a su vez supone un aprendizaje fundamental para garantizar la sostenibilidad y la institucionalización de los procesos tendentes a la conservación, recuperación y promoción del patrimonio como motor de desarrollo de los centro históricos.
- En la Municipalidad Provincial de Arequipa se han generado mecanismos de gestión de fondos dirigidos a su centro histórico que son ejemplos de compromiso e iniciativa para facilitar la gestión pública. Así, se ha establecido la adjudicación del 5% de las utilidades de la Caja Municipal de Arequipa para proyectos de inversión



pública en el Centro Histórico y se indicó estar trabajando en la utilización de la herramienta “Obras por impuestos” que facilita la utilización de fondos privados para obras públicas (esta última herramienta se está utilizando también en Lima).

- En el proyecto Plan de Rehabilitación Integral del Centro Histórico del Cusco, se valora muy positivamente la capacidad de adaptación y asertividad de los profesionales vinculados al proceso. Así, la capacidad de asumir una posición “secundaria” por parte de la dirección del proyecto vinculada a AECID, y por otro la facultad de ambas partes (tanto de la responsable de la Subgerencia de la Municipalidad como de la responsable del proyecto) de concebir la relación de cooperación como un apoyo a un proceso local y no como una dirección o liderazgo externo, ha permitido que la municipalidad asuma de forma directa las herramientas de gestión, y que, aunque con limitaciones, las posibilidades de sostenibilidad del proceso, y por tanto la capacidad de asumir responsabilidades y la confianza en el proceso de la Municipalidad, sean mayores.

### **Escuelas Taller:**

- En la Escuela Taller del Valle del Colca se ha implementado un modelo de generación de responsabilidades de varios actores que reduce la deserción de forma notable. Así, de cara a la matriculación de un alumno en un curso impartido por la ET se requiere la firma de un documento de asunción de compromisos por parte del propio alumno, de sus padres y de su alcalde distrital. Así, el alumno, ante la presión que supone incumplir compromisos que lo vinculan a la autoridad pública y por tanto a su municipio, adquiere mayor conciencia y su continuidad y perseverancia resultan superiores. Del análisis realizado, se deduce que el sistema puede ser replicable en otras zonas rurales en las que la relación Municipio-poblador es muy cercana.
- Igualmente, el sistema de control/seguimiento del programa formativo de la ET Valle del Colca se considera muy completo. Así, la continua vinculación de información recabada de los alumnos, monitores y personal docente, y su sistematización, facilita el control sobre el cumplimiento de los objetivos a nivel educativo y la detección y solución de problemas de forma temprana, maximizando con ello resultados.



- El trabajo de vinculación con la sociedad civil realizado en la ET Lima desde el año 2010 es un factor a destacar y que puede ser replicado en otras áreas como mecanismo de conexión a la sociedad que mejore la sostenibilidad de los procesos y aumente la concepción social de los proyectos de Escuelas taller.
- Igualmente, los cursos cortos itinerantes realizados en el Valle del Colca, en los que se realiza formación con habitantes en general en temáticas de interés propio, suponen una estrategia de acercamiento a la población que maximiza la visibilidad de las acciones de la ET, la proyecta hacia la sociedad y puede suponer un sustento importante que facilite la sostenibilidad de los procesos formativos.
- El enfoque de relacionamiento directo de la dirección de la ET Valle del Colca con autoridades distritales y la Municipalidad Provincial, así como la coordinación con otras instituciones (centro de salud, organizaciones no gubernamentales internacionales, etc.) ha permitido generar sinergias y alianzas que han ayudado, parcialmente por el momento, a mejorar la gestión y la formación y pueden facilitar la continuidad en el acceso a obra y por tanto la formación práctica de los alumnos.
- Por su parte, en la ET Cusco se ha indicado la realización de una transferencia al socio local basada en la asunción de compromisos económicos de la institución local, sin que se haya visualizado una transferencia en la capacidad de gestión del proceso (así, se indicó la participación reducida en la planificación anual y la toma de decisiones que se deriva de ésta). Este aspecto ha podido contribuir a la falta de asunción del compromiso de gestión de la Dirección Regional de Cusco que se sufría en el momento de realización de la evaluación, y tras la finalización del apoyo de AECID

### **Proyecto de Desarrollo Integral Patrimonio Cultural del Colca**

- En la ejecución de rehabilitaciones integrales de templos en el Valle del Colca, se ha establecido un sistema de trabajo que supone la inclusión rigurosa de habitantes del municipio distrital en el que se sitúa la iglesia, en las obras de rehabilitación como trabajadores. Este planteamiento supone, no solo la mejora de las condiciones e ingresos de los habitantes, sino también un fortalecimiento



de la identidad, reconocimiento y compromiso con el patrimonio propio y su conservación, promoción y utilización.

- Igualmente, como concepción social, se valora de forma muy positiva la participación, formación y trabajo de pobladores locales en la restauración de bienes muebles. Así, tal vez sería necesario acreditar la calidad del trabajo de los beneficiarios, de cara a reducir la crítica de otras instituciones públicas (principalmente de la Dirección Regional de Cultura de Arequipa) y aumentar el potencial de inserción laboral de los beneficiarios.
- El modelo de inclusión de la población en las intervenciones en rehabilitación de viviendas generado por el equipo de trabajo del proyecto, supone un modelo de gestión de las intervenciones en obra incluso que puede ser replicable en otras intervenciones en las que se realizan intervenciones en viviendas.



# 8

## RECOMENDACIONES

### EN GENERAL

- A nivel general, se ha detectado como dificultad principal la debilidad institucional de las instituciones públicas locales que deben liderar los procesos. Así, su inestabilidad ante cambios de gestión, reducida visión estratégica en algunos casos, y limitada capacidad para gestionar presupuestos elevados, les hace gestores poco eficientes del desarrollo de sus territorios. En ese sentido, sería adecuado realizar un diagnóstico situacional exhaustivo que permita establecer prioridades en la acción y que facilite la realización de una visión integradora en la que el trabajo del Programa P>D se vincule con otras líneas de actuación de la AECID identificadas, como por ejemplo proyectos de desarrollo local, fortalecimiento institucional o gobernabilidad local.
- En la gestión de los proyectos, debido por un lado a la debilidad institucional de los actores locales, y por otra al limitado acompañamiento institucional de AECID y APCI, se ha detectado una excesiva independencia de los equipos técnicos destacados en terreno que ha derivado en una obligada necesidad de asumir, siendo equipo técnico, decisiones estratégicas que le corresponderían a los estamentos políticos y decisorios de las instituciones asociadas en el proceso de cooperación. Por ello, se considera que sería positivo aumentar el acompañamiento institucional de AECID y APCI, generando los espacios continuos de comunicación, negociación y toma de decisiones con las autoridades locales, que permita garantizar la asunción de las responsabilidades de cada una de las

partes y aumentar la visión de liderazgo del ente local como depositario legal de la responsabilidad sobre la gestión municipal. y que los equipos de trabajo en terreno sean ejecutores de las decisiones tomadas desde las estancias directivas. En este sentido, se recomienda que se mantenga la figura de la dirección de proyecto vinculada a la coordinación institucional, cuyo rol sea de acompañante y supervisor de la correcta ejecución de las decisiones tomadas por los entes directivos de AECID, APCI, y genere los documentos de justificación, facilite la planificación y actúe como facilitador, sin verse obligado a tomar decisiones de ejecución.

- Se considera necesario realizar una mayor proyección social de las actividades que se realizan con el apoyo del Programa P>D en la comunidad local, de cara fortalecer el involucramiento de la población, aumentar el soporte social de las intervenciones y maximizar la sostenibilidad del proceso.
- Sería conveniente realizar un esfuerzo de sistematización de los procesos efectuados, de cara a generar aprendizajes y compartir experiencias que permitan un aumento de la eficacia de la ayuda y una mejora de los modelos de intervención en el Programa P>D a nivel global.
- En la misma línea, se hace necesaria la implementación de mecanismos efectivos de planificación y seguimiento que faciliten el control continuo sobre el avance en las metas previstas, permitan la participación activa de los entes decisorios (por tanto se adapte a la realidad de cada zona en cuanto a tiempos, capacidades técnicas, etc.), agilice la consecución de los resultados establecidos y genere una cultura de gestión de proyectos en base a objetivos, que aumente la eficiencia y eficacia en la toma de decisiones oportuna por los responsables de cada proyecto (políticos y técnicos).
- Es necesario proveer de formación en planificación, enfoque del marco lógico y Gestión en base a resultados a los equipos técnicos, para que accedan a las herramientas que les permitan realizar una función de facilitadores y guías en la toma de decisiones propia de los actores locales, y de supervisores y acompañantes en el cumplimiento y consecución de objetivos en el desarrollo de la ejecución de lo planificado. En esta misma línea, se recomienda la promoción de perfiles



con capacidades en planificación y gestión de proyectos en base a resultados, ya que, según se ha indicado, en la actualidad no se cuenta con estas capacidades, y al tratarse de proyectos, es necesario contar con profesionales planificadores/gestores de proyectos, que puedan facilitar los procesos.

- En general, se ha detectado cierto déficit en el trabajo en género, siendo la concepción en esta línea muy limitada. Ejemplos puntuales son, que se han encontrado diferencias salariales entre hombres y mujeres operarios de obra en la rehabilitación integral de las iglesias en el Valle del Colca, o que no se han establecido procesos pedagógicos continuos sobre igualdad de oportunidades o roles de género en las escuelas taller. Así, sería recomendable apoyarse en estructuras propias o ajenas que cuenten con la experiencia necesaria en trabajo de género y puedan facilitar la inclusión de la visión de género en los planes de trabajo.
- Se ha encontrado en la mayoría de los casos una dicotomía importante entre los niveles técnicos vinculados a los proyectos y los niveles políticos responsables de las municipalidades o instituciones locales. Así, se percibe una insuficiente asertividad del nivel técnico hacia el político, considerándolo, en la gran mayoría de los casos como un competidor o una traba, y no como un aliado o incluso como el actor legitimado para la toma de decisiones. Por ello, se considera necesario establecer procesos de negociación y comunicación que permitan comprender la posición de los responsables políticos y así poder asumir estrategias adecuadas de maximización de resultados.
- Siguiendo el ejemplo de lo realizado en el Centro Histórico de Lima y de la propuesta del de Arequipa, se considera una oportunidad a fomentar el Programa de “Obras por impuestos” que promueve el Estado peruano y que, ante el crecimiento exponencial de la economía peruana puede resultar un factor clave para asumir las estrategias necesarias para mejorar la gestión de los territorios (centros históricos y Valle del Colca), al realizarse en zonas con alta afluencia y por tanto alta visibilidad para las empresas.
- Sería positivo realizar un plan de vivienda y de renovación urbana generales de las áreas en las que se quiere trabajar, para poder realizar un proceso de intervención en vivienda eficiente, que cuente con las garantías de adecuada identificación



de los beneficiarios, que incluya procesos de capacitación y promoción de la mejora del saneamiento físico legal de las viviendas, y que vaya acompañada por mecanismos y alternativas de financiamiento.

- Se considera necesario implementar una estrategia efectiva de promoción de la inserción de la ciudadanía (con métodos, protocolos, controles, identificación de actores, etc.) que garantice la participación de la sociedad civil en los procesos que se desarrollan y que facilite su presencia en el espacio institucional y de gestión. Su implementación, supone no solo un punto de soporte de la continuidad de los procesos, sino que favorece la transparencia y permite garantizar que la definición de los objetivos de planificación y el seguimiento en su cumplimiento, responda a los intereses reales y cuente con el aval de la propia población residente en las áreas de intervención.
- En el planteamiento de futuro con el MVCS, sería conveniente rediseñar adecuadamente el proceso, ya que la envergadura de una intervención así, requiere de un planteamiento propio, de forma que la propuesta se adecúe al carácter rector del Ministerio y se base en sus objetivos y atribuciones legales. Así, sería conveniente no vincularlo a un único centro histórico en concreto, ni promover la ejecución de acciones que pudieran producir fricciones entre instituciones, sino estableciendo relaciones tripartitas MVCS-Municipalidad-AECID.

### **Centros Históricos:**

- Sería recomendable promover la creación de instrumentos de soporte financiero para la gestión de los Centros Históricos similares al Fondo Metropolitano de Renovación y Desarrollo Urbano (FOMUR) creado por la Municipalidad Metropolitana de Lima como instrumento para el Programa de Renovación Urbana y destinado a financiar proyectos de construcción, rehabilitación, remodelación, restauración, recuperación y reconstrucción inmobiliaria y equipamiento.
- En los equipos de trabajo insertos en las municipalidades, se considera necesario establecer claramente las líneas de dependencia con la estructura municipal y la separación del apoyo de AECID, fomentando la identificación de los trabajadores con la institución pública titular del proyecto, para facilitar la interiorización individual de pertenencia a dicha municipalidad y la asunción de lo positivo y



negativo de pertenecer a ésta, para maximizar los resultados del proceso. Así, dicha integración debe suponer un aumento en las relaciones de coordinación de las gerencias y subgerencias generadas con otros departamentos de la municipalidad (gerencias de cultura, participación ciudadana, transporte, etc.).

- A su vez, el rol de la AECID en intervenciones dónde el asentamiento del equipo en la Municipalidad es mayor (Arequipa y Cusco), se considera que podría ser el de facilitador de herramientas de gestión (contratación de consultorías para acciones/ planes concretos solicitados/gestionados directamente por la Municipalidad, apoyo a obras concretas planteadas desde la municipalidad, apoyo a la generación de sistemas de generación de ingresos/recaudación que permitan identificar claramente la rentabilidad de la Gerencia, etc.), minimizando la presencia de estructuras/oficinas que se relacionen a nivel visual con la Cooperación.
- De la información recopilada se extrae como necesario el fortalecimiento de las organizaciones civiles de apoyo al centro histórico (Superintendencia en Arequipa, Patronato en Huamanga, Juntas vecinales en Cusco, etc.), sobre todo en lo relativo al trabajo en la mejora del saneamiento físico legal de las viviendas, ya que este es un tema que las organizaciones indican como prioritario y de interés para los vecinos de los CH. Al respecto hay que indicar que, la integración real de las organizaciones de sociedad civil en la planificación, gestión y ejecución de los procesos, facilita el proceso de formación y sensibilización de la población, el cual, a su vez resulta clave para superar los principales problemas de gestión de los centros históricos (la débil aplicación de la normativa, la ausencia de mecanismos de seguimiento, los cambios de gobiernos constantes, etc.).
- Como medida para potenciar la estabilidad de los equipos técnicos integrados en las municipalidades provinciales, se considera necesario aumentar su capacidad de gestión y promoción de proyectos liderados y decididos por la Municipalidad a desarrollarse en el centro histórico (generando una cartera de proyectos, fomentando los contactos institucionales dirigidos a la movilización de recursos de otros donantes, etc.).
- Los Planes Maestros, de Manejo y de Gestión del Centro Histórico requieren de una actualización que implique la participación concertada de las instituciones



involucradas y de la sociedad civil organizada. Dichos planes deben propiciar mecanismos para la unificación o interrelación de normas con otras pre-existentes en las municipalidades, deben ser promotoras y orientadoras de la inversión privada y deben proponer la simplificación administrativa en los procedimientos municipales, de tal manera que permita una adecuada implementación.

- La construcción de las herramientas y metodologías de planificación y gestión del territorio debería dinamizarse mediante la conformación de equipos multidisciplinarios (en los que se incluyan no solo arquitectos, sino también trabajadores sociales, historiadores, abogados, etc.) y de la participación efectiva de técnicos y autoridades de las instituciones y organizaciones de la sociedad civil.
- Dentro de las líneas de mejora de la gestión de los centros históricos, se recomienda incluir apoyos a la implementación de estrategias de comunicación, educación y sensibilización que potencien y favorezcan la sensibilización hacia el patrimonio y el centro histórico y que promuevan el control urbano de los CH con el apoyo de la población.
- Igualmente, se considera positivo promover la coordinación con otras instituciones u organizaciones que puedan asumir el apoyo o asistencia técnica en áreas de mayor debilidad (ejemplos: Centro de Investigación, Documentación y Asesoría Poblacional (CIDAP) en la formación de promotores legales urbanos y la implementación del consultorio técnico legal; ONG Guamán Poma en Cusco para el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil, etc.).
- Dentro de los procesos de planificación, se considera necesario la construcción de una batería de indicadores adaptada a la realidad de cada lugar, que permita monitorear y sistematizar la validez y pertinencia de las políticas y estrategias desarrolladas tendentes a cumplir con los objetivos de conservación y preservación de sus CH.



## Escuelas Taller:

- La formación profesional impartida por las Escuelas Taller supone una mejora en las condiciones de empleabilidad de los jóvenes, pero se requiere de mecanismos específicos para su control y promoción que faciliten la inserción laboral, así como la implementación efectiva de las estructuras de orientación e inserción laboral. Además, es necesario aumentar el esfuerzo de sistematización del proceso.
- En el proceso de planificación de las escuelas taller, es necesario asumir una posición no exclusivamente de “centro educativo”, sino también de proyecto, que permita establecer resultados a superar y una visión espacial a largo plazo en la evolución de la institución (su desarrollo, consolidación, inserción real en las estructuras locales, etc.), no simplemente de curso académico.
- Se considera necesario impulsar desde los responsables del Programa P>D, el establecimiento de acuerdos con las instituciones locales competentes en materia educativa y de formación profesional para convalidar y homologar oficialmente la formación impartida por las Escuelas.
- En los procesos de transferencia a las estructuras locales, es necesario diseñar procesos que no se reduzcan a la transferencia de recursos humanos y responsabilidades económicas, sino que incluyan la asunción efectiva del modelo de gestión y de funcionamiento de la escuela taller. Para ello, es necesario establecer mecanismos efectivos de participación de los responsables de las instituciones locales en la toma de decisiones de la ET.
- De cara al sostenimiento de la Escuela Taller de Lima, se considera como posible alternativa, la creación de una fundación en la que se inserten organismos públicos (Ministerio de Cultura, Ministerio de Vivienda, Municipalidad Metropolitana de Lima, etc.) e instituciones privadas (Cámara de Comercio, organizaciones de la sociedad civil, etc.), que supongan un modelo de concertación público-privada que facilite la independencia en la decisión de la Escuela Taller y a su vez genere el soporte institucional necesario para la continuidad del proceso.
- En el caso de la ET Arequipa, se considera fundamental la inclusión efectiva de la misma en la Gerencia de Gestión de Centro Histórico, y por tanto en la



Municipalidad. Para implementar este paso, es necesario una modificación de la visión de la institución identificándose como estructura apoyada por AECID, pero dependiente de la Municipalidad, con fondos limitados y no garantizados, que exija la generación de procesos innovadores y promoción de apoyos que permitan su continuidad.

- Se considera una necesidad urgente el cumplimiento de los compromisos asumidos por el socio local para la contratación del seguro de accidente de los alumnos de la ET del Valle del Colca.
- En el caso de la ET Lima y ET del Valle del Colca, se cuenta con organizaciones afines que suponen una herramienta de gestión para el funcionamiento de la ET (Patronato y Asociación de alumnos y ex-alumnos). Al respecto, se considera necesario, establecer sistemas propios de las organizaciones afines de control, rendición de cuentas y transparencia que faciliten la confianza en el proceso.

### **Proyecto de Desarrollo Integral Patrimonio Cultural del Colca**

- De cara a la continuidad de las acciones en la zona, se hace necesario realizar un análisis de la situación real del socio establecido. Así, de las entrevistas realizadas se deduce que la estructura de AUTOCOLCA requiere de un importante fortalecimiento que permita definir claramente su modo de funcionamiento, los mecanismos de toma de decisiones y la participación activa de todos los miembros del ente, de cara a que se garantice su capacidad de gestión y dirección del proceso y permita la reducción del protagonismo del equipo técnico del proyecto, y con él de la institución donante.
- En esta línea, se considera necesario realizar un proceso de transferencia gradual, pero un cambio en el modelo de intervención drástico, estableciendo condicionamientos en la llegada de fondos estrictos, y generando procesos de coordinación reales, verificables y continuados por parte de los niveles decisorios de AUTOCOLCA y de AECID en Lima, facilitando con ello la asunción del responsable en la zona de AECID de un rol de supervisor técnico y acompañante del proceso (ante las debilidades institucionales se considera necesaria la presencia de un nexo entre las partes).



- Se considera necesario la completar el inventario del patrimonio cultural de la zona (que incluya patrimonio inmueble, mueble, tradiciones, patrimonio natural, etc.), que, unido al *Plan Maestro para el Desarrollo y Gestión Sostenible del Turismo* existente y al PAT Colca facilite la identificación de la cadena de valor existente (en la que se identifique los activos presentes en la zona en cuanto a turismo, patrimonio, servicios de salud, etc.) y que sea la base para una propuesta integral en el territorio (en la que se inserten y participen todos los actores de la zona y se establezcan claramente las responsabilidades de cada uno, bajo el liderazgo de las instituciones públicas locales).



# 9

## ANEXOS

### ANEXO 1: MATRIZ DE EVALUACIÓN

PREGUNTA	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	PROVEEDOR FUENTE	TRABAJO GABINETE (TG) / CAM-PO (TC)	ELECCIONES METODOLÓGICAS / TÉCNICAS RECOGIDA DE DATOS	COMENTARIOS RECOGIDA DE DATOS Y ANÁLISIS	RESULTADOS OBTENIDOS
<b>PERTINENCIA</b>							
<b>DISEÑO</b>							
Con el marco del proyecto, ¿se contribuye a establecer estrategias para implementar políticas públicas locales en el ámbito de la cultura y del patrimonio? ¿de qué manera?	Las autoridades (municipales/prov./ distritales) conocen de forma suficiente el ámbito de actuación del proyecto y han implementado estrategias incluidas en éste (planes de catastro, normativas de ordenamiento urbano y territorial, normativas de construcción, aprobación de currículas de ET por Admin.Pública competente, implem. de planes de empleo y emprendeduría,etc.)	Documentos P>D fase gabinete Resultados entrevistas Normativas aprobadas	Programa P>D Autoridades Públicas	TG/TC	Revisión documental Entrevistas semiestructuradas	Se entrevistará a las autoridades vinculadas. Se compilarán las normativas emitidas por los organismos públicos comparándolas con la información incluida en los documentos de la fase de gabinete	En general, se han establecido estructuras internas a las municipalidades (gerencias y subgerencias), así como herramientas de planificación (planes maestros, planes de rehabilitación, etc.) que suponen un factor clave y un logro en la ejecución del planteamiento formulado
	El diseño y programación del proyecto se ha realizado de forma coordinada con las autoridades locales, facilitando la implementación de políticas públicas establecidas por éstas y por tanto perdurables	Documentos de formulación Resultados grupo de discusión/ entrevistas	Programa P>D Autoridades Públicas	TG/TC	Revisión documental Grupo discusión/ entrevistas autoridades involucradas	En los casos en que sea posible, se realizará un grupo de discusión en el que participen las autoridades (municipales/distritales/provinciales) involucradas en la región de los proyectos en análisis, de cara a que debatan el grado de involucramiento en el planteamiento de cada proyecto y lo que ello ha significado en la implementación de políticas públicas. En los casos dónde no sea posible se realizarán entrevistas semiestructuradas.	De la información recabada se extrae una escasa coordinación con las autoridades públicas locales para la formulación y planificación de los proyectos.



PREGUNTA	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	PROVEEDOR FUENTE	TRABAJO GABINETE (TG) / CAMPO (TC)	ELECCIONES METODOLÓGICAS / TÉCNICAS RECOGIDA DE DATOS	COMENTARIOS RECOGIDA DE DATOS Y ANÁLISIS	RESULTADOS OBTENIDOS
<b>PERTINENCIA</b>							
<b>DISEÑO</b>							
El desarrollo de la intervención ¿está acorde con el diagnóstico, y contribuye a dar respuesta institucional a la problemática presentada?	Las herramientas planteadas en el proyecto (Planes de ordenamiento urbano y territorial; de rehabilitación; de protección; planes de manejo de edificios intervenidos; viveros de empresas, etc.), están siendo utilizadas con niveles de compromiso por parte de las autoridades locales elevados	Herramientas diseñadas/ realizadas en el proyecto; Información recopilada en visitas a espacios intervenidos; Resultados grupos de discusión/ entrevistas	Programa P>D (equipo técnico del proyecto); Autoridades públicas; Personal responsable de espacios intervenidos con utilidad social	TG/TC	Revisión documental; Grupos de discusión/ entrevistas a autoridades involucradas; Visitas a espacios intervenidos y consulta con su personal	En los casos en que sea posible, se realizará un grupo de discusión en el que participen las autoridades (municipales/ distritales/provinciales) involucradas en la región de los proyectos en análisis, de cara a que debatan el grado de utilidad que tienen las herramientas implementadas en el proyecto para facilitar su gestión. En los casos donde no sea posible, se realizarán entrevistas semiestructuradas. También, se visitarán espacios intervenidos para constatar la utilización de planes de manejo o modelos de gestión diseñados	Los Planes de Manejo, Planes Maestros y Planes de Renovación Urbana están aprobados por Ordenanza Municipal y son implementados por las respectivas Gerencias y Subgerencias de los Centros Históricos.
	Se constata que la propuesta de interv. responde al análisis de la situación de partida realizado, y se comprueba que el plan de trabajo diseñado (en tiempos, metod., involucramiento de actores, etc.) se ha adaptado al contexto y a la capacidad de ejecución	Doc.n de diagnósticos; Diseños de proyectos (Formulaciones, POAs, etc.); Documentos de seguimiento (Informes anuales, etc.); Resultados de entrevistas	Programa P>D; Coordinadores/as de equipos técnicos de proyectos	TG/TC	Revisión documental Entrevistas en profundidad a responsables a nivel nacional y de proyecto del Programa P>D	En la FG se estudiará la coherencia de la documentación de diagnóstico, formulación y ejecución para valorar la adecuación de la interv. a la problemática identificada inicialmente. Además, se realizarán entrevistas al personal responsable (a nivel programa y proyecto) para intentar detectar los aspectos intangibles no reflejados en la doc..	Para las intervenciones en CH, no se ha contado con diagnósticos previos ni líneas de base que permitan definir con datos fiables la situación de partida de los proyectos. En ET si se corrobora la realización de estudios y diagnósticos.
Hay coherencia entre los problemas detectados y los objetivos propuestos?	Se constata que el proceso de formulación del proyecto se realizó de forma participativa y se construyeron árboles de problemas y de objetivos coherentes y realistas	Documentación sobre proceso de formulación de proyecto (listados participantes, puntos de acta, talleres, etc.); Doc. "Árbol de Problemas" y "Árbol de objetivos"; Resultados de entrevistas a autoridades y personal del Programa P>D	Programa P>D; Coordinadores/as de equipos técnicos de proyectos; Autoridades locales	TG/TC	Revisión documental Entrevistas en profundidad a responsables a nivel nacional y de proyecto del Programa P>D Grupos discusión/ entrevistas a autoridades	En la fase de gabinete se estudiará la documentación sobre el proceso de formulación, la coherencia entre árbol de problemas y de objetivos y el diseño del proyecto en sí. Además, se realizarán entrevistas al personal responsable (a nivel programa y proyecto) para intentar detectar los aspectos intangibles no reflejados en la documentación. También se recopilara la opinión sobre su participación en el diseño de las autoridades locales	En general, se detectó una debilidad en la realización de procesos participativos para la construcción de árboles de problemas y de objetivos.



PREGUNTA	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	PROVEEDOR FUENTE	TRABAJO GABINETE (TG) / CAM-PO (TC)	ELECCIONES METODOLÓGICAS / TÉCNICAS RECOGIDA DE DATOS	COMENTARIOS RECOGIDA DE DATOS Y ANÁLISIS	RESULTADOS OBTENIDOS
<b>PERTINENCIA</b>							
<b>DISEÑO</b>							
¿Se adecuan los objetivos y resultados previstos al contexto social, político y económico de los municipios atendidos? (dar respuesta razonada) ¿en qué medida?	Se constata que la información contenida en los diagnósticos realizados es fiable y respaldada por las autoridades locales representantes de la población en las áreas de ejecución.	Documentos diagnóstico; Fuentes de origen de datos incluidos en diagnóstico; Resultados grupos discusión/entrevistas	Programa P>D; Autoridades locales	TG/TC	Revisión documental; Grupos de discusión/entrevistas a autoridades involucradas;	Si es posible, en la fase de gabinete se analizarán una muestra de las fuentes de origen de los datos contenidos en los diagnósticos para acreditar la fiabilidad de éstos. En el trabajo de campo, en los casos que sea posible, se realizarán grupos de discusión en los que se debata la adecuación del diagnóstico a la realidad social, económica y política (dónde no sea posible se entrevistará a las autoridades involucradas)	No se pudo tener acceso a documentos de diagnósticos previos realizados. No obstante en ET, éstos diagnósticos sirvieron para la formulación de las escuelas.
	La temporalidad en la consecución de los objetivos y resultados prevista en la formulación se ha demostrado adecuada a la realidad del contexto y a la propia ejecución del proyecto	Documentos de formulación (cronogramas proyecto y POAs); Documentos de seguimiento; Resultados de entrevistas	Programa P>D; Responsable del Proyecto (a nivel nacional y en terreno)	TG/TC	Revisión documental; Entrevistas en profundidad con personal responsable del Programa (a nivel nacional y proyecto)	Se analizará el planteamiento inicial del proyecto, revisando los tiempos de ejecución y de consecución de logros establecidos, y se comparará con los avances indicados en el sistema de seguimiento. A su vez, se recogerá el análisis de los responsables de ejecución y supervisión del Programa de cara a establecer las posibles dificultades para el cumplimiento de tiempos y las estrategias previstas y/o implementadas.	En CH, la mayor parte de los proyectos carece de una temporalidad establecida, la programación anual es de continuidad y no prioriza el cumplimiento de metas. En general se visualizo una limitada instrumentalización de los documentos de planificación (POAs y PRODOCs) cómo herramientas de seguimiento y de control del avance en los resultados.
¿De qué forma los indicadores y fuentes de verificación planteados responden a una medición objetiva del alcance de los proyectos? ¿qué obstáculos se aprecian a la hora de elaborar indicadores precisos? ¿qué elementos pueden dificultar la obtención de información necesaria para establecer la línea de partida?	Se comprueba que los indicadores planteados son específicos, medibles, orientadores de la acción, relevantes y oportunos, y que facilitan la medición de los logros obtenidos en base a fuentes de verificación disponibles y acordes al contexto del proyecto	Documentos de formulación (Proyecto, POAs, etc.) y seguimiento (Informes de seguimiento); Resultados de entrevistas	Programa P>D; Personal del proyecto en terreno	TG/TC	Revisión documental; Entrevistas con personal del proyecto en terreno; Constatación de fuentes de verificación in situ	En la fase de gabinete, se analizarán los indicadores y fuentes de verificación planteados en la formulación del proyecto, de cara a establecer (en base a criterios teóricos) la adecuación de éstos a las necesidades de medición de los logros obtenidos. Por su parte, ya en la fase de trabajo de campo se analizará la facilidad de recogida de datos, fuentes de verificación, e interiorización de los indicadores, fuentes y su gestión por parte del equipo del proyecto en terreno.	Se puede valorar la calidad de los indicadores incluidos en los documentos de proyectos y POAs cómo insuficiente.



PREGUNTA	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	PROVEEDOR FUENTE	TRABAJO GABINETE (TG) / CAMPO (TC)	ELECCIONES METODOLÓGICAS / TÉCNICAS RECOGIDA DE DATOS	COMENTARIOS RECOGIDA DE DATOS Y ANÁLISIS	RESULTADOS OBTENIDOS
<b>PERTINENCIA</b>							
<b>DISEÑO</b>							
¿De qué forma los indicadores y fuentes de verificación planteados responden a una medición objetiva del alcance de los proyectos?, ¿qué obstáculos se aprecian a la hora de elaborar indicadores precisos? ¿qué elementos pueden dificultar la obtención de información necesaria para establecer la línea de partida?	El personal responsable del diseño de indicadores y recopilación de fuentes de verificación ha recibido capacitación sobre formulación de proyectos y gestión en base a resultados.  Los actores involucrados cuentan con conocimiento profundo del proyecto y se han coordinado adecuadamente para identificar y superar los aspectos que dificulten la obtención de información de partida.	Resultados de entrevistas a Responsable del Programa P>D, a personal responsable de formulación y a técnicos de campo responsables de recogida de datos  Documento de diagnóstico o línea de base (si hubiera); Resultado de grupos de discusión/entrevistas	Personal del proyecto (a nivel nacional y en terreno)	T/C	Entrevista a responsable del Programa P>D; Entrevistas a responsable del proyecto y de recogida de datos en terreno	En base a las entrevistas realizadas, se analizará la capacidad técnica de formulación de proyectos, implementación del seguimiento y gestión en base a resultados de los responsables, de cara a detectar las fortalezas a potenciar y las posibles necesidades de formación de los equipos de ejecución.	Según se indicó en las entrevistas realizadas, el acceso a capacitación relativa a enfoque de marco lógico y gestión en base a resultados ha sido insuficiente.
¿Se han priorizado las poblaciones más desfavorecidas como: moradores de bajos ingresos, inquilinos, desempleados, minorías, jóvenes sin posibilidad de capacitarse para el empleo etc.?	El proceso de identificación y elección de beneficiarios del proyecto se ha realizado en base a criterios objetivos, caracterización poblacional, estudios socioeconómicos fiables y análisis del contexto por áreas de población adecuadas  El análisis de los beneficiarios reales de la ejecución del proyecto permite constatar la adecuación de su perfil socioeconómico a los beneficiarios "tipo" previstos por el proyecto.	Doc. de diagnóstico y criterios priorización de beneficiarios (si hubiera estudios socioeconómicos, caracterización poblacional, etc.); Fuentes de origen de los datos sobre población  Documento de diagnóstico y priorización de beneficiarios; Resultado de entrevista grupales con beneficiarios del proyecto	Programa de P>D	TG/TC	Revisión documental; Análisis de contexto in situ	Se analizará, en base a criterios teóricos y su triangulación con la realidad del contexto y el análisis de las prioridades locales y del Programa, la adecuación de los procesos de priorización de la población beneficiaria.	En algunos CH, la identificación de beneficiarios es débil. No obstante, se extraen buenas prácticas en el PDI de valle del Colca. Las ET, por su lado, cuentan con procesos adecuados para la identificación de alumnos
			Programa de P>D; Beneficiarios del proyecto	TG/TC	Revisión documental; Entrevistas grupales a beneficiarios del proyecto	Se analizará la correspondencia entre los criterios de priorización de beneficiarios con una muestra de beneficiarios reales del proyecto con los que se realizará reunión/entrevista grupal	En ET, CH de Cusco y PDI Valle del Colca, se constató el análisis de los beneficiarios reales.
<b>RESULTADOS</b>							
El enfoque, conceptos, instrumentos y metodologías construidos en los proyectos, ¿en qué medida han contribuido al logro de resultados?, ¿qué factores internos y externos han limitado y/o facilitado esta contribución?	El enfoque, conceptos, instrumentos y metodologías son claros, concisos y adecuados al contexto (de la zona y de capacidad técnica y de equipamiento) y eso ha permitido maximizar su contribución a la consecución de los resultados.	Documentos de formulación y del sistema de seguimiento; Documentos gráficos de equipamiento; Resultado de entrevistas	Programa P>D; Personal del proyecto en terreno;	TG/TC	Revisión documental; Entrevistas semiestructuradas con personal del proyecto; Verificación in situ	En base a la revisión documental, la realización de entrevistas y la verificación in situ, se evaluará el nivel de adecuación de las herramientas y enfoque del proyecto a la realidad del proyecto (de la zona, equipamiento, situación política, socioeconómica, etc.) y cómo esta adecuación ha contribuido a la consecución de los resultados previstos	En general, las herramientas de gestión creadas han sido de utilidad para la gestión de los CH. En el caso de ET, estas herramientas han sido analizadas y actualizadas para su adecuación.



PREGUNTA	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	PROVEEDOR FUENTE	TRABAJO GABINETE (TG) / CAMPO (TC)	ELECCIONES METODOLÓGICAS / TÉCNICAS RECOGIDA DE DATOS	COMENTARIOS RECOGIDA DE DATOS Y ANÁLISIS	RESULTADOS OBTENIDOS
<b>RESULTADOS</b>							
El enfoque, conceptos, instrumentos y metodologías construidos en los proyectos, ¿en qué medida han contribuido al logro de resultados?, ¿qué factores internos y externos han limitado y/o facilitado esta contribución?	En base a la triangulación de doc. externa (datos estadísticos nacionales, regionales y locales, etc.), el expertise de téc. responsables del proyecto y el conocimiento de las autoridades locales se establece una tabla de factores (potenciadores y limitantes, int. y externos) que han influido en el logro de los resultados alcanzados.	Documentos de análisis de contexto (datos del INEI, PNUD, etc.); Resultados de entrevistas/grupos de discusión	Internet; Programa P>D; Responsable del Programa P>D y del proyecto; Autoridades locales	TG/TC	Revisión documental; Entrevistas con responsable del Programa P>D y del proyecto en terreno; Grupos de discusión/ entrevistas con autoridades locales	La constatación y delimitación de los factores internos y externos que han potenciado o limitado la consecución del proy. es, en el fondo, el producto final esperado de la totalidad de la evaluación realizada. Así, pese a que se realizarán análisis concretos y se involucrará a actores ejecutantes involucrados en su determinación, la concreción final será fruto del análisis de la totalidad del proceso evaluativo realizado.	Del análisis de la información se ha detectado que el factor fundamental en el proceso ha sido la institucionalidad de las autoridades locales. A nivel interno, la separación de visiones técnicas - autoridades han fluido también sustancialmente.

PREGUNTA	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	PROVEEDOR FUENTE	TRABAJO GABINETE (TG) / CAMPO (TC)	ELECCIONES METODOLÓGICAS / TÉCNICAS RECOGIDA DE DATOS	COMENTARIOS RECOGIDA DE DATOS Y ANÁLISIS	RESULTADOS OBTENIDOS
<b>EFICIENCIA</b>							
<b>PROCESOS</b>							
¿Se han asignado oportunamente los recursos financieros para la gestión y ejecución, previstos en el cronograma aprobado en el documento del proyecto?	La imputación por partidas de gasto entre el presupuesto previsto y el finalmente ejecutado en los 4 años de análisis no superan el 10% de desviación.	Registros contables; Documentos de formulación (POAs, etc.); Documentos seguimiento; Resultado de entrevista	Programa P>D; Responsable de administración del proyecto	TG/TC	Revisión documental; Entrevista semiestructurada con responsable de administración del proyecto	En la FG se analizará la adecuación de la imputación por partidas del gasto real realizado y el presupuesto aprobado. Posteriormente, y de cara a analizar aspectos intangibles no reflejados en presupuesto, se entrevistará al responsable de administración	En general la documentación es muy confusa. No obstante, se considera que el cumplimiento por partidas ha sido adecuado.
	Se constata la realización de un control periódico del consumo presupuestario y la existencia de presupuestos detallados y por etapas a disposición del responsable de ejecución y de la administración del proyecto.	Registros contables; Documentos de formulación (POAs, etc.); Documentos seguimiento; Resultado de entrevistas	Programa P>D; Responsable del proyecto y de la administración	TG/TC	Revisión documental; Entrevistas con responsable técnico y administración del proyecto	Se analizará en primer lugar la existencia de presupuestos detallados que faciliten la ejecución y su utilización en las fases de análisis establecidas (informes de seguimiento). Posteriormente, se constatará con el responsable de administración y el responsable del proyecto la realización de controles periódicos de la ejecución del presupuesto	De la información recabada y las entrevistas realizadas se pudo constatar que se realiza un control mensual del consumo presupuestario, pero sólo de saldos.
	El consumo presupuestario por etapas se corresponde con el avance de ejecución del proyecto.	Registros contables; Documentos de formulación (POAs, etc.); Documentos seguimiento; Resultado de entrevistas	Programa P>D; Responsable del proyecto y de la administración	TG/TC	Revisión doc.; Entrevistas con responsable técnico y administración del proyecto; Verificación in situ	Se analizará en qué medida los avances en la ejecución técnica se han correspondido con el consumo presupuestario. Así, se verificará que las épocas de mayor actividad técnica han supuesto mayores consumos, etc.	En general el consumo presupuestario se ha adecuado al avance de actividades. No obstante, se han encontrado muchos limitantes en la transferencia del modelo de gestión a los socios locales.
	Se ha realizado de forma efectiva la aportación dineraria prevista de cada uno de los actores involucrados y que asumieron compromisos económicos en la formulación del proyecto.	Registros contables; Informes de actores involucrados; Resultado de entrevistas	Programa P>D; Autoridades locales; Responsable de administración del proyecto	TG/TC	Revisión documental; Entrevistas con autoridades locales y con responsable de administración del proyecto	En la fase de gabinete se analizarán los informes de seguimiento para acreditar las aportaciones de cada uno de los actores involucrados. Posteriormente, y en base a la información aportada por la administración del proyecto y las autoridades locales se constatará la efectividad de los aportes dinerarios previstos	Se constató una debilidad en el cumplimiento de los acuerdos económicos pactados en la formulación de los proyectos.



PREGUNTA	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	PROVEEDOR FUENTE	TRABAJO GABINETE (TG) / CAMPO (TC)	ELECCIONES METODOLÓGICAS / TÉCNICAS RECOGIDA DE DATOS	COMENTARIOS RECOGIDA DE DATOS Y ANÁLISIS	RESULTADOS OBTENIDOS
<b>EFICIENCIA</b>							
<b>PROCESOS</b>							
El costo de la gestión ¿resulta adecuada en relación con los beneficios de la misma?	La adquisición de equipos y materiales, y de contratación de obras y servicios necesarios para la ejecución del proyecto se ha realizado en base a procesos de comparación de ofertas de distintos proveedores	Facturas proformas y documentos acreditativos de procesos de compra y contratación; Resultado de entrevista	Responsable de Administración del proyecto	TC	Revisión documental; Entrevista semiestructurada con responsable de administración del proyecto	Se revisarán una muestra de los gastos realizados (imputados a las distintas partidas aprobadas) y el proceso de realización de los mismos, de cara a verificar la realización de procesos que garanticen la adquisición a precios competitivos. A su vez, en la entrevista con adminis. del proy. se acreditarán aspectos intangibles y estandarización de procesos	En este aspecto, se visualiza ciertas deficiencias de cumplimiento con respecto a lo establecido por FONCHIP en el Manual Operativo y de Gestión del Programa de Cooperación Hispano-Peruana.
El costo de la gestión ¿resulta adecuada en relación con los beneficios de la misma?	El análisis del ratio coste por beneficiario muestra una adecuación elevada que permite acreditar la eficiencia del proyecto	Documentación de seguimiento (informes de seguimiento, de justificación de subvención, memorias anuales, etc.);	Programa P>D	TG	Revisión documental;	Se realizará una comparativa entre el ratio coste por beneficiario de cada uno de los proyectos involucrados en el proceso evaluativo y con otras acciones similares, de cara a poder valorar la rentabilidad social de las acciones efectuadas	En general no se han realizado análisis de costo por beneficiario de los proyectos. Lo que ha dificultado el análisis de este indicador.
¿Son adecuados y suficientes los materiales, recursos económicos, técnicos y recursos humanos para la gestión del proyecto?	Los gastos de inversión, más los recursos humanos y gastos de funcionamiento suponen una proporción adecuada con respecto a los fondos totales involucrados, el periodo de ejecución y la capacidad de asunción de responsabilidades de los socios locales en el momento de la transferencia de equipos y mobiliario	Documentos de formulación y seguimiento; Inventario; Resultados de entrevistas realizadas	Programa P>D; Administración y responsable del proyecto; Autoridades locales	TG/TC	Revisión documental; Entrevistas con responsable del proyecto y autoridades; Observación in situ	En base a la formulación, informes y subvenciones concedidas se analizará el porcentaje de gastos de inversión, funcionamiento y personal que se imputan para la ejecución del proyecto. Por su parte, y de cara a analizar su utilidad social se revisará la capacidad institucional del socio local para asumir las responsabilidades (mantenimiento, correcta utilización, etc.) de la transferencia de equipos y mobiliario	En general el planteamiento presupuestario se considera equilibrado. La relación gastos de inversión con gastos de funcionamiento se adecua a los resultados y actividades propuestas. No obstante, la debilidad institucional hace que se visualicen limitantes en la asunción de responsabilidades de los socios estratégicos ante la transferencia de equipos y mobiliario.
<b>EFICACIA</b>							
<b>PROCESOS</b>							
¿Existieron mecanismos para la solución de problemas en el curso de la ejecución del proyecto?	Se estableció un sistema de seguimiento con participación mancomunada de los distintos actores para el control progresivo de la ejecución del proyecto y se tomaron decisiones en base a éste	Documentos de seguimiento; Actas de reunión de actores involucrados; Resultados de entrevistas	Programa P>D; Responsable del proyecto; Autoridades locales	TG/TC	Revisión doc.; Entrevistas en profundidad con personal responsable del Programa (a nivel nacional y proyecto); Grupos de discusión/entrevistas con autoridades locales	Se analizará el modelo de gestión implementado en lo referente al seguimiento del proyecto y a la toma de decisiones ante posibles imprevistos, problemas u oportunidades surgidas durante el desarrollo del proyecto, valorando a su vez la participación de los distintos actores en la toma de decisiones durante el proceso	No se cuenta con sistemas de seguimiento que incluyan la participación de las autoridades.
	Se cumplieron de forma adecuada los mecanismos y normativa establecidos en el Manual de justificación de ayudas y subvenciones de la AECID y el documento de Resolución de Concesión de Subvención	Manual de justificación de subvenciones; Resolución de Concesión; Documentos de seguimiento, modificación, etc. Resultados de entrevista	Programa P>D; Responsable del Programa; Responsable del proyecto	TG/TC	Revisión documental; Entrevista en profundidad con el responsable del programa y con el responsable del proyecto	Se analizará el grado de utilización de las herramientas de gestión de proyectos implementadas por AECID y que facilitan el cumplimiento de las obligaciones adquiridas, y cómo su utilización permite o no la adecuación de la gestión del proyecto a los cambios en el contexto, etc.	Según se indicó en las entrevistas realizadas, no se utiliza estas herramientas en la justificación y ejecución de los proyectos.



PREGUNTA	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	PROVEEDOR FUENTE	TRABAJO GABINETE (TG) / CAMPO (TC)	ELECCIONES METODOLÓGICAS / TÉCNICAS RECOGIDA DE DATOS	COMENTARIOS RECOGIDA DE DATOS Y ANÁLISIS	RESULTADOS OBTENIDOS
<b>EFICACIA</b>							
<b>RESULTADOS</b>							
¿Ha logrado el proyecto modelos de gestión replicables que funcionen en el futuro dentro de las instituciones públicas con las que se ha trabajado?	Las autoridades locales están implementando, de forma autónoma, herramientas sistematizadas creadas por el proyecto	Documentos de formulación y seguimiento; Documentos de herramientas (Planes, manuales, metodologías, fichas, etc.); Resultados de entrevistas realizadas	Programa P>D; Responsable del Programa; Responsable del proyecto; Autoridades locales	TG/TC	Revisión documental; Entrevista en profundidad con el responsable del programa y con el responsable del proyecto; Grupos de discusión/entrevistas con autoridades locales	Después de analizar documentalmente las herramientas generadas por el proyecto (planes, manuales, fichas de control urbano, metodologías, etc.), se verificará in situ, en base a entrevistas, la aplicación de las mismas por las autoridades competentes y el grado de autonomía con las que las desarrollan	En general, todas las municipalidades en donde se cuenta con oficinas de gestión de los CH, utilizan como herramientas de trabajo, los Planes creados para sus municipios.

PREGUNTA	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	PROVEEDOR FUENTE	TRABAJO GABINETE (TG) / CAMPO (TC)	ELECCIONES METODOLÓGICAS / TÉCNICAS RECOGIDA DE DATOS	COMENTARIOS RECOGIDA DE DATOS Y ANÁLISIS	RESULTADOS OBTENIDOS
<b>EFICACIA</b>							
<b>RESULTADOS</b>							
¿Se ha establecido a partir del desarrollo del proyecto un fortalecimiento institucional significativo? ¿de qué forma y medida?	Los actores involucrados en la gestión del proyecto establecen de forma concreta los puntos de mejora que el proyecto ha generado a las instituciones cogestoras	Resultados de entrevistas; Resultados de grupos de discusión	Responsable del Programa; Responsable del proyecto; Representantes de instituciones involucradas	TC	Entrevista en profundidad con el responsable del programa y con el responsable del proyecto; Grupos de discusión/entrevistas con instituciones involucradas	Se analizará en conjunto y en base a debates compartidos siempre que sea posible, los puntos de fortalecimiento concretos que el proyecto ha supuesto para las instituciones involucradas	En el CH de Cusco, se pudo detectar el grado de autonomía y apropiación por parte de la municipalidad, estableciendo propuestas de mejora para la gestión de los CH.
¿qué enfoques, conceptos, instrumentos y metodologías son los que contribuyen a este fortalecimiento? ¿cuáles son los elementos facilitadores o limitantes de este proceso?	Se han logrado mecanismos de coordinación entre instituciones gestoras de ET y administraciones públicas para la puesta en valor del patrimonio de los centros históricos	Convenios firmados ET con otras instituciones; Resultados de entrevistas; Resultados de grupos de discusión	Programa P>D; Responsable del Programa; Responsable del proyecto; Representantes de instituciones involucradas	TC	Revisión documental; Entrevista en profundidad con el responsable del programa y con el responsable del proyecto; Grupos de discusión/entrevistas con instituciones involucradas	Se analizarán las alianzas generadas entre distintas instituciones con la ET de cara a establecer procesos de contratación o funcionamiento estables. Además se entrevistará, y cuando sea posible se realizarán grupos de discusión que concreten los nexos de colaboración establecidos entre instituciones	En general, todas las escuelas taller han propiciado la firma de acuerdos con instituciones, administraciones públicas y organismos internacionales para el funcionamiento de las escuelas.



PREGUNTA	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	PROVEEDOR FUENTE	TRABAJO GABINETE (TG) / CAMPO (TC)	ELECCIONES METODOLÓGICAS / TÉCNICAS RECOGIDA DE DATOS	COMENTARIOS RECOGIDA DE DATOS Y ANÁLISIS	RESULTADOS OBTENIDOS
<b>EFICACIA</b>							
<b>RESULTADOS</b>							
¿De qué manera ha mejorado la calidad de vida los beneficiarios atendidos en términos de vivienda digna, servicios básicos, ingresos, equipamiento público, mejora en las infraestructuras que atienden los municipios y autoridades locales?	Los beneficiarios de las acciones vinculadas a vivienda acreditan la mejora de sus condiciones de vida y la mayor posibilidad de desarrollo personal/familiar	Resultados de entrevistas grupales	Beneficiarios de acciones vinculadas a vivienda	TC	Entrevistas grupales a beneficiarios	Se realizarán entrevistas a grupos de beneficiarios de las acciones vinculadas a vivienda de cara a establecer la percepción de mejora de las condiciones de vida y acreditar la asunción de responsabilidades desprendidas del proyecto (mantenimiento, limpieza, higiene, etc.)	De la entrevistas a los beneficiarios en vivienda, se deduce un alto nivel de satisfacción en la mejora de la calidad de vida de las familias.
	Se acredita la revitalización del centro histórico, mejora de la accesibilidad, de actividades económicas, equipamientos culturales, etc.	Documentación gráfica (anterior y actual); Testimonios de pobladores; Resultado de las visitas in situ	Programa P>D; Pobladores/beneficiarios	TG/TC	Revisión documental; Entrevistas grupales a beneficiarios del proyecto y personales a pobladores; Observación in situ	Se realizará análisis comparativo entre el estado previo del centro histórico con el actual. Además, se verificará la percepción de beneficiarios directos e indirectos de las acciones del proyecto, y se realizarán visitas in situ que permitan acreditar el nivel de utilidad de los espacios intervenidos	De la visita en obras, se deduce la mejora y contribución del proyecto en la rehabilitación de los CH y la mejora en los espacios públicos.
	Se han establecido sistemas de control dentro de las administraciones locales (área de control urbano, sistemas de recogida de basuras, ordenamiento vial, etc.) que han reducido de forma constatable la incidencia de la contaminación visual, acústica y atmosférica en la zona de protección	Documentación gráfica (anterior y actual); Estudios de impacto ambiental (si hubiera); Resultados de entrevistas y verificación in situ	Programa P>D; Responsable proyecto; Autoridades locales; Pobladores/comerciantes	TG/TC	Revisión documental; Entrevistas a responsable del proyecto y a autoridades locales (grupo de discusión si fuera posible); Entrevistas a pobladores y/o comerciantes; Observación in situ	Se analizarán los procesos realizados para la mejora de la calidad ambiental y su repercusión en la vida de los pobladores de la zona. Para ello, se analizarán las fuentes documentales disponibles y se triangularan los datos obtenidos de informantes técnicos clave, actores locales y observación in situ.	De la visita de campo a los distintos municipios, se pudo constatar que poseen un adecuado sistema de control urbano y que hacen esfuerzo por que este sea constante.
	Un porcentaje elevado de jóvenes egresados de la ET han accedido a puestos de trabajo estables gracias a la formación adquirida	Documentación sobre inserción laboral (en el caso que exista); Resultado de entrevistas grupales	Programa P>D; Estudiantes egresados de ET	TG/TC	Revisión documental; Entrevistas grupales a beneficiarios	Se analizará el grado de inserción laboral de los egresados de la ET, de cara a establecer la mejora de ingresos y de condiciones de vida de los mismos, y a su vez la generación de actividad económica en la zona.	Se pudo constatar un elevado grado de inserción laboral en los alumnos egresados de la ET.
<b>EFICACIA</b>							
<b>RESULTADOS</b>							
¿De qué manera ha mejorado la calidad de vida los beneficiarios atendidos en términos de vivienda digna, servicios básicos, ingresos, equipamiento público, mejora en las infraestructuras que atienden los municipios y autoridades locales?	El número de negocios y actividades comerciales ha aumentado (involucramiento de inversión privada) en el centro histórico	Documentación gráfica (anterior y actual); Testimonios de pobladores; Estudios de actividad económica (si existen)	Programa P>D; Pobladores/beneficiarios	TG/TC	Revisión documental; Entrevistas personales a pobladores	Se realizará análisis comparativo entre la situación previa y la actual. Además, se verificará la percepción de beneficiarios indirectos de las acciones del proyecto,	Según la entrevista a beneficiarios y a técnicos y autoridades municipales, existe un aumento en la actividad comercial de los CH.



PREGUNTA	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	PROVEEDOR FUENTE	TRABAJO GABINETE (TG) / CAMPO (TC)	ELECCIONES METODOLÓGICAS / TÉCNICAS RECOGIDA DE DATOS	COMENTARIOS RECOGIDA DE DATOS Y ANÁLISIS	RESULTADOS OBTENIDOS
<b>EFICACIA</b>							
<b>RESULTADOS</b>							
¿Se han fortalecido las capacidades técnicas de las administraciones locales y jóvenes locales?, ¿de qué forma y en qué grado?, ¿cómo repercute esta capacitación en beneficio de éstos?	Se constata que las administraciones locales han incluido en su organigrama institucional, departamentos dedicados de forma concreta o parcial al desarrollo urbano y territorial y, en su caso, a la conservación del patrimonio, y que sus técnicos cuentan con capacidades y formación adquirida en el marco del proyecto que permite la correcta gestión del proceso.	Organigramas de Administración Local y equipo del proyecto; Resultado de entrevistas grupales a técnicos; Resultado grupo discusión/entrevistas autoridades	Programa P>D; Técnicos locales; Autoridades locales	TG/TC	Revisión documental; Entrevistas grupales con técnicos responsables de áreas vinculadas; Grupos discusión/entrevistas a autoridades locales	Se analizará el grado de inclusión de las áreas relativas a la conservación y desarrollo territorial en las municipalidades, acreditando el nivel de formación de los técnicos involucrados y valorando el grado de compromiso político existente que facilite la sostenibilidad en el medio plazo	Se constata la creación de instancias municipales encargadas de la gestión del CH (Subgerencias de CH y Gerencia del CH) y su compromiso con éstas con el pago de personal.
	Nº de jóvenes formados en conservación, mantenimiento y restauración del patrimonio cultural y constatación de la currícula formativa implementada.	Documentos de matriculación y egreso; Currícula formativa; Resultado de entrevistas con alumnos y egresados de la ET, y con responsable proyecto	Programa P>D; Alumnos y egresados ET; Responsable proyecto	TG/TC	Revisión documental; Entrevistas grupales a jóvenes (alumnos y egresados ET); Entrevista en profundidad responsable del proyecto	Se analizará el grado de formación de los alumnos en base a la constatación de la currícula implementada, constatando a su vez el nivel de cobertura de la formación realizada (Nº Matriculados Vs jóvenes estimados). Los datos obtenidos se cruzarán con la información recogida de la entrevista a jóvenes beneficiarios y el responsable del proyecto	De la información recabada se constata una adecuada implementación de la currícula formativa.
	En la actualidad se cuenta en la zona con técnicos profesionales cualificados cuyos servicios son contratados en la región de influencia del proyecto	Resultados entrevistas con jóvenes egresados y alumnos ET, y con autoridades locales	Alumnos y egresados ET; Autoridades locales	TC	Entrevistas grupales a jóvenes (alumnos y egresados ET); Grupos discusión/entrevistas con autoridades locales	Se analizará el grado de adaptación de la formación a las necesidades de la zona de influencia del proyecto y, a su vez, la calidad de la formación y procesos de inserción laboral implementados. Para ello, se recopilará información de los jóvenes involucrados y el conocimiento general de las autoridades locales.	De las entrevistas y revisión de la documentación se extraen adecuados datos de inserción laboral.
<b>VIABILIDAD/ SOSTENIBILIDAD</b>							
<b>RESULTADOS</b>							
¿Se han previsto unos procedimientos de gestión planificados que garanticen la sostenibilidad de las intervenciones?	Las autoridades (municipales/provinciales/ distritales) cuentan con planes estratégicos que incluyen objetivos que profundizan la gestión de los centros históricos y que se están aplicando de forma efectiva	Documentos de planificación estratégica y de implementación de ésta; Resultado grupos discusión/entrevistas a autoridades; Resultado entrevistas técnicos locales y responsable proyecto	Programa P>D; Municipalidad; Autoridades locales; Técnicos locales; Responsable proyecto	TG/TC	Revisión documental; Grupos discusión/entrevistas a autoridades; Entrevistas a técnicos locales y responsable del proyecto	Se analizará en base a la documentación existente la inclusión de la gestión del patrimonio en la planificación estratégica de las municipalidades involucradas, analizando también su grado de implementación real. Además, de cara a analizar la calidad de la inclusión de modelos de gestión del patrimonio en la administración se recogerá información de informantes clave al respecto.	En general, los planes Maestros y de Renovación Urbana de los CH realizados por los proyectos, refiere a los Planes Estratégicos de los municipios. No obstante, de las entrevistas realizadas se extrae que los CH no es la principal prioridad de los mandatarios.



PREGUNTA	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	PROVEEDOR FUENTE	TRABAJO GABINETE (TG) / CAMPO (TC)	ELECCIONES METODOLÓGICAS / TÉCNICAS RECOGIDA DE DATOS	COMENTARIOS RECOGIDA DE DATOS Y ANÁLISIS	RESULTADOS OBTENIDOS
<b>VIABILIDAD/ SOSTENIBILIDAD</b>							
<b>RESULTADOS</b>							
¿Se han previsto unos procedimientos de gestión planificados que garanticen la sostenibilidad de las intervenciones?	La administración local cuenta con presupuesto aprobado y compromisos de continuidad para el sostenimiento y desarrollo de los procesos de gestión que financien técnicos, mantenimiento y renovación de equipos, y capacidad de aplicación de la normativa establecida.	Documentación relativa a presupuestos públicos y su implementación; Resultado de grupo discusión/ entrevista con autoridades y técnicos locales	Programa P>D; Municipalidad; Autoridades locales; Técnicos locales	TG/TC	Revisión documental; Grupos discusión/ entrevistas a autoridades; Entrevistas a técnicos locales	En base a la doc. existente, se analizará el grado de implicación presupuestaria real de la autoridad pública involucrada para dar continuidad y desarrollar de forma efectiva los objetivos del proyecto a medio plazo. A su vez, se recopilará información de autoridades y técnicos para identificar aspectos clave que pueden determinar la correcta gestión, la distribución de partidas en el presupuesto municipal, etc.	En general, de la revisión de la documentación presentada y de las entrevistas realizadas, se pudo constatar el pago de personal y presupuestos destinados para las obras de rehabilitación dentro de los CH.
	Desde el proy. se han propuesto procedimientos de gestión tendientes a facilitar la sostenibilidad [Red de CH, Organización catastral, etc.] que las autoridades locales están implementando e interiorizando	Documentación proyecto (formulación, Informes seguimiento, manuales, planes, etc.); Resultado entrevistas a responsable proyecto y autoridades locales	Programa P>D; Responsable proyecto; Autoridades locales	TG/TC	Revisión documental; Entrevista en profundidad a responsable proyecto; Grupo discusión/ entrevista a autoridades locales	Se analizarán las herramientas diseñadas en el marco del proyecto tendientes a facilitar la gestión del patrimonio, y, en base a la recopilación de datos de informantes clave se verificará el grado de compromiso y utilización de éstas en la gestión de las administraciones involucradas	De las entrevistas y revisión de la documentación se puede constatar que se ha trabajado en red con otros CH (aunque de una forma muy débil) y que las municipalidades cuentan con sistema catastral adecuado.
El patrimonio puesto en valor, ¿en qué grado se ha convertido en un potencial recurso para el desarrollo de la comunidad depositaria?	Se constata que el porcentaje de inversión pública en cultura sobre el total de gasto público en los 4 años objeto de intervención, así como los ingresos municipales por act. relacionadas y la tendencia del empleo en esta área en el periodo de análisis han aumentado de forma constatable	Presupuestos municipales (4 años); Ingresos municipales (4 años); Registro de empleados en áreas de cultura; Resultado grupos discusión/ entrevistas a autoridades	Municipalidad; Autoridades locales	TC	Revisión documental; Grupo discusión/ entrevista a autoridades locales	Se realizará un análisis documental de los gastos e ingresos generados en la administración local en el ámbito de la cultura relacionado con el proyecto y se constatará la tendencia del empleo y factibilidad económica de las intervenciones implementadas. Además, se recogerá la visión de las autoridades locales de cara a constatar la posible tendencia futura.	No se ha tenido acceso a datos objetivos al respecto. No obstante, de las entrevistas realizadas se deduce que no ha habido grandes avances al respecto.
	Los espacios públicos y patrimonio edificado intervenidos en el marco del proyecto cuentan con una pluralidad de usos y se constata un aumento de equipamiento de uso turístico (público y privado)	Planes de manejo de espacios intervenidos; Resultado de entrevistas a técnicos locales, autoridades y responsable del proyecto	Programa P>D; Técnicos locales; Autoridades locales; Responsable proyecto	TG/TC	Revisión documental; Entrevistas grupales técnicos locales; Grupos discusión/ entrevistas autoridades; Entrevista a responsable proyecto; Observación in situ	Se analizará el grado de utilidad de las intervenciones realizadas y de qué modo la población beneficiaria está encontrando usos adecuados en ella (y por tanto cómo repercute en el beneficio social). Para ello se triangularán la información documental con la opinión de informantes clave y registros de uso y con la observación in situ de los espacios.	En general, fue posible constatar la dinamización de los espacios públicos intervenidos y de las entrevistas realizadas se deduce un aumento de equipamiento turístico con respecto al existente antes de la intervención.



PREGUNTA	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	PROVEEDOR FUENTE	TRABAJO GABINETE (TG) / CAMPO (TC)	ELECCIONES METODOLÓGICAS / TÉCNICAS RECOGIDA DE DATOS	COMENTARIOS RECOGIDA DE DATOS Y ANÁLISIS	RESULTADOS OBTENIDOS
<b>VIABILIDAD/ SOSTENIBILIDAD</b>							
<b>RESULTADOS</b>							
¿Qué productos quedan como recursos para los beneficiarios?	Los equipos, mobiliarios y espacios generados en el desarrollo del proyecto están siendo utilizados de forma adecuada por las autoridades públicas, y se constata en las actas de entrega y donaciones que los recursos facilitados se corresponden con los previstos.	Actas de entrega y donación; Documentos de formulación; Resultado de entrevistas a responsable proyecto y autoridades	Programa P>D; Responsable proyecto; Autoridades locales	TG/TC	Revisión documental; Entrevista a responsable del proyecto en terreno; Grupo de discusión/entrevistas a autoridades locales; Observación in situ	En un primer momento, mediante la revisión documental de las actas de entrega realizadas, y de las previsiones de equipamiento realizadas, se constatará que nivel de confianza se desprende de la entrega de bienes. Por su parte, dicho análisis se corroborará mediante observación in situ y se identificarán factores intangibles que hayan podido influir en las decisiones tomadas y en el uso de dichos bienes mediante recogida de datos de informantes clave	De la revisión de documentación realizada, se puede constatar la entrega y donación de equipos y mobiliario a las autoridades locales y fue posible verificar el buen uso y manejo de los recursos
¿Qué productos quedan como recursos para los beneficiarios?	La administración pública y el sector privado cuenta con técnicos profesionales formados en distintas áreas (gestión urbana, profesiones técnicas, etc.) que están mejorando la gestión de los agentes locales	Documentación (listados participantes en formación, egresados en ET, empleados administración pública, etc.); Resultado entrevista responsable del proyecto y autoridades	Programa P>D; Responsable proyecto; Autoridades locales	TG/TC	Revisión documental; Entrevista a responsable del proyecto en terreno; Grupo de discusión/entrevistas a autoridades locales; Observación in situ	Se analizará el nivel de incidencia que ha tenido la formación implementada en el marco del proyecto con respecto a la utilidad real que se aplica en la gestión local (pública y privada). Para ello, se revisará la información documental disponible (listados participantes, matrículas en ET, empleados administración pública, etc.) y se cruzarán los resultados con los datos recogidos de informantes clave.	Las oficinas de gestión de los Centros Históricos cuentan con profesionales multidisciplinares capaces y adecuados para sus funciones. En ET, se pudo constatar una adecuada capacidad entre los técnicos de los proyectos.
<b>APROPIACIÓN</b>							
<b>DISEÑO</b>							
¿Qué nivel de participación de contrapartes y beneficiarios ha habido en el proceso de consulta para el diseño y planificación de los proyectos? (especificar por sectores y grupos) ¿Cuáles han sido las dificultades? ¿Cuáles los retos?	El proyecto ha facilitado la participación (tanto en el ámbito propio, como en el ámbito institucional local) y organización de la población, mediante la generación de espacios institucionalizados dedicados a la participación, transparencia y divulgación de las acciones realizadas.	Documentación de implementación de espacios de participación; Resultado de entrevistas con grupos de sociedad civil organizada, responsable del proyecto y autoridades locales	Programa P>D; Grupos sociedad civil; Responsable proyecto; Autoridades locales	TG/TC	Revisión documental; Entrevistas grupos de sociedad civil organizada en ámbito del patrimonio; Entrevista con responsable proyecto; Grupo discusión/entrevista autoridades locales	Se analizará en base a revisión documental y testimonios recogidos en entrevistas realizadas a grupos de la sociedad civil involucrados en la defensa y gestión del patrimonio, el nivel de participación de éstos en la toma de decisiones, actividades de divulgación y sensibilización, etc. Además, se recogerán los aspectos intangibles del proceso realizado y su nivel de implementación mediante entrevistas (y si fuera posible) grupos de discusión con responsable del proyecto y autoridades	Se pudo constatar la creación de patronatos, Juntas Vecinales y Superintendencias de CH. No obstante, las medidas para su participación efectiva dentro de las acciones que se realizan en los CH son escasas.
	Se constatan distintos niveles de participación por sectores de actividad y población en las organizaciones generadas para la correcta gestión del patrimonio	Documentos de formación de grupos civiles de apoyo a la gestión del patrimonio; Resultado de entrevista grupal	Programa P>D; Grupos sociedad civil;	TG/TC	Revisión documental; Entrevista grupos de sociedad civil	Mediante el análisis de la conformación de grupos de la sociedad civil organizada vinculados a la gestión, difusión y sensibilización del patrimonio, se establecerán prioridades sectoriales y poblacionales de la población involucrada, realizando una extrapolación (en base a la información obtenida) de cuales han podido ser los obstáculos y oportunidades que han influido en el desarrollo del proceso	De las entrevistas realizadas y la documentación consultada se pudo constatar la escasa participación de las organizaciones civiles.



PREGUNTA	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	PROVEEDOR FUENTE	TRABAJO GABINETE (TG) / CAMPO (TC)	ELECCIONES METODOLÓGICAS / TÉCNICAS RECOGIDA DE DATOS	COMENTARIOS RECOGIDA DE DATOS Y ANÁLISIS	RESULTADOS OBTENIDOS
<b>APROPIACIÓN</b>							
<b>PROCESOS</b>							
En el transcurso de la ejecución del proyecto ¿existe una apropiación por parte de los beneficiarios y de las autoridades y responsables de los poderes públicos de la estrategia propuesta?	Durante la ejecución del proyecto se ha constatado una potenciación de los niveles de asociacionismo dentro del centro histórico que suponen un respaldo e interiorización por parte de la sociedad civil local de los procesos implementados en el ámbito del proyecto	Documentos relativos a organizaciones de sociedad civil vinculados al centro histórico; Resultado de entrevistas a grupos de sociedad civil	Programa P>D; Grupos sociedad civil;	TG/TC	Revisión documental; Entrevista grupos de sociedad civil	Esta pregunta evaluativa está integrada en cuestiones anteriormente analizadas, por lo que se considera que podría ser adecuado su integración total en ellas para aumentar los alcances concretos de la evaluación. No obstante, en caso de mantenerse su inclusión específica, se constataría mediante revisión documental y análisis de la información recabada de los grupos organizados de la sociedad civil, del grado de involucramiento de la sociedad en la gestión y protección del patrimonio	Se pudo constatar la creación de Patronatos y Superintendencias dentro de los CH. No obstante, estas instancias creadas no surgen como iniciativa al proyecto. Por otro lado, Se pudo constatar que se propició la creación de Juntas Vecinales durante las acciones de mejora en vivienda y espacios comunes.
<b>APROPIACIÓN</b>							
<b>PROCESOS</b>							
En el transcurso de la ejecución del proyecto ¿existe una apropiación por parte de los beneficiarios y de las autoridades y responsables de los poderes públicos de la estrategia propuesta?	La administración local cuenta con presupuesto aprobado y compromisos de continuidad para el sostenimiento y desarrollo de los procesos de gestión y realización de obras para la puesta en valor de su patrimonio	Documentación relativa a presupuestos públicos y su implementación; Resultado de grupo discusión/ entrevista con autoridades y técnicos locales	Programa P>D; Municipalidad; Autoridades locales; Técnicos locales	TG/TC	Revisión documental; Grupos discusión/ entrevistas a autoridades; Entrevistas a técnicos locales	Esta pregunta evaluativa está integrada en cuestiones anteriormente analizadas, por lo que se considera que podría ser adecuado su integración total en ellas para aumentar los alcances concretos de la evaluación. No obstante, en caso de mantenerse su inclusión específica, se analizará el grado de implicación presupuestaria real de la admón. pública involucrada para dar continuidad y desarrollar de forma efectiva los objetivos del proyecto a medio plazo. También se identificarán aspectos clave que determinen la correcta gestión, distribución de partidas en el presupuesto municipal, etc.	De la información recabada se ha podido acreditar la realización de compromisos por parte de las autoridades locales. No obstante, el persistente incumplimiento en años anteriores supone una limitación en la credibilidad de los mismos.



PREGUNTA	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	PROVEEDOR FUENTE	TRABAJO GABINETE (TG) / CAMPO (TC)	ELECCIONES METODOLÓGICAS / TÉCNICAS RECOGIDA DE DATOS	COMENTARIOS RECOGIDA DE DATOS Y ANÁLISIS	RESULTADOS OBTENIDOS
<b>APROPIACIÓN</b>							
<b>RESULTADOS</b>							
La comunidad beneficiaria ¿reconoce sus valores culturales específicos y particulares, y se identifica con éstos?	Se han conformado grupos de apoyo a la gestión y protección del patrimonio que influyen de manera constatable en la visión general de la población hacia los valores culturales y la relación de su identidad local con el patrimonio del lugar	Documentos relativos a organizaciones de sociedad civil vinculados al centro histórico; Resultado de entrevistas a grupos de sociedad civil	Programa P>D; Grupos sociedad civil;	TG/TC	Revisión documental; Entrevista grupos de sociedad civil	Se analizará, mediante revisión documental y entrevistas con grupos de apoyo de la sociedad civil, el nivel de influencia que tienen éstos en la generación de valores en la generalidad de la zona, y con qué herramientas han contado para maximizar dicha influencia	A pesar de que se cuenta con organizaciones civiles creadas para el apoyo en la gestión del CH, no se visualizó su activa participación e involucramiento en las acciones de las oficinas técnicas. De tal manera que el nivel de influencia y representatividad es muy débil.
	En el ámbito del proyecto, se han realizado acciones para la sensibilización en los valores del patrimonio mediante la educación, que han sido liderados por grupos de la sociedad civil o técnicos municipales involucrados en la gestión del patrimonio y que han contado con documentación técnica de apoyo (inventario de patrimonio cultural, publicaciones propias, spots audiovisuales, etc.).	Documentos relativos a acciones de sensibilización; Documentos técnicos de apoyo (inventario, publicaciones, spots, etc.); Resultado de entrevistas a grupos de sociedad civil, técnicos locales y responsable proyecto	Programa P>D; Grupos sociedad civil; Técnicos locales; Responsable proyecto	TG/TC	Revisión documental; Entrevistas grupos de sociedad civil; Entrevistas técnicos municipales; Entrevista a responsable proyecto; Observación in situ	Se analizará en base a toda la información disponible la capacidad de sensibilización con que se cuenta en el área del proyecto (tanto a nivel organizativo y de involucración de grupos de población). Para dicho análisis se dará un peso primordial a la información recabada de los propios grupos, y de los técnicos destacados, así como de la calidad de las herramientas generadas por el proyecto para facilitar la sensibilización (inventario, etc.).	Los esfuerzos realizados para la sensibilización en valores patrimoniales han sido muy escasos. Así es que la labor de sensibilización, difusión y promoción sigue siendo una tarea fundamental a implementar y reforzar.
<b>ALINEAMIENTO</b>							
<b>DISEÑO</b>							
¿El Proyecto ha tenido en cuenta la identificación y formulación de estrategias locales para la atención de los beneficiarios?	Las autoridades locales avalan la coherencia y correspondencia de las acciones realizadas con los intereses propios de la municipalidad y/o región	Planes estratégicos municipales; Resultados grupos discusión/ entrevistas con autoridades	Programa P>D; Autoridades locales	TG/TC	Revisión documental; Grupo de discusión/ entrevistas con autoridades locales	Se analizará la coherencia de los planes estratégicos propios de la municipalidad y/o región involucrada de cara a constatar su interés por el ámbito del patrimonio. A su vez, se verificará mediante preguntas control y debate (en el caso de que sea posible la realización de grupos de discusión) el nivel de aceptación e involucramiento de las autoridades locales en el ámbito del patrimonio	En general, las autoridades locales están de acuerdo con las intervenciones realizadas. No obstante, en algunos casos se ha visualizado poca asimilación de lo realizado.



PREGUNTA	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	PROVEEDOR FUENTE	TRABAJO GABINETE (TG) / CAMPO (TC)	ELECCIONES METODOLÓGICAS / TÉCNICAS RECOGIDA DE DATOS	COMENTARIOS RECOGIDA DE DATOS Y ANÁLISIS	RESULTADOS OBTENIDOS
<b>ALINEAMIENTO</b>							
<b>PROCESOS</b>							
¿De qué manera influyen los cambios institucionales en la fase de ejecución de los proyectos? ¿Cuáles son los mecanismos desarrollados de adaptación a dichos cambios?	Las elecciones locales celebradas en 2010 y los cambios surgidos de éstas, han supuesto una dificultad asumible y superable en la ejecución del proyecto, ya que se realizaron acciones de minimización de riesgos antes, durante y después de dicho proceso electoral	Documentación relativa a resultados electorales (cambios de gobierno); Documentación de estrategia de abordaje de periodo electoral (si existe); Resultado de entrevista a autoridades y responsable proyecto	Programa P>D; Autoridades locales; Responsable del proyecto	TG/TC	Revisión documental; Grupos discusión/ entrevistas con autoridades locales; Entrevista en profundidad con responsable del proyecto	Se analizará la estrategia seguida para minimizar los riesgos inherentes al proceso de elecciones vivido en 2010, verificando posibles acciones realizadas antes, durante o después de dicho proceso (talleres con candidatos, sensibilización a autoridades electas, etc.). De cara a verificar la calidad del proceso efectuado, se recopilará la opinión de informantes clave (autoridades y responsable del proyecto)	De la información recopilada se extrae que no se realizaron acciones paliativas que disminuyeran posibles riesgos generados por los cambios políticos. No obstante, se realizaron procesos de negociación posteriori con las autoridades electas, lo que supuso en algunos casos, una continuación sin mayores dificultades
	Se constata que los cambios institucionales acaecidos durante el periodo de análisis han sido abordados de forma coherente y sistemática, y con ello se han minimizado sus posibles efectos negativos	Documentación sobre instituciones involucradas (que incluya cambios internos sufridos); Estrategia de abordaje de cambios en instituciones (si la hubiera); Resultado de entrevista a instituciones y responsable proyecto	Programa P>D; Representantes instituciones involucradas; Responsable del proyecto	TG/TC	Revisión documental; Grupos discusión/ entrevistas con representantes instituciones; Entrevista en profundidad con responsable del proyecto	Se analizará la actuación del proyecto ante cambios en las instituciones vinculadas al proyecto, y hasta que punto la estrategia de abordaje de posibles cambios está sistematizada o se realiza de forma improvisada en función de cada situación. En dicho análisis se dará un peso preponderante a la información recabada de las propias instituciones y el responsable del proyecto	De la información recopilada se extrae que se han realizado procesos de negociación posteriori con las autoridades electas sin que se identifique un trabajo previo al proceso de elecciones.
¿De qué manera influyen los cambios institucionales en los resultados previstos?	Se constata que los cambios institucionales acaecidos durante el periodo de análisis han sido abordados de forma coherente y sistemática, y con ello se han minimizado sus posibles efectos negativos	Doc. relativa a resultados electorales (cambios de gobierno); Documentación de estrategia ante periodo electoral (si existe); Doc. sobre instituciones involucradas; Estrategia de abordaje de cambios en instituciones (si la hubiera); Resultado de entrevista a inst. y resp. de proyecto	Programa P>D; Representantes instituciones involucradas; Responsable del proyecto	TG/TC	Revisión documental; Grupos discusión/ entrevistas con representantes instituciones; Entrevista en profundidad con responsable del proyecto	La presente pregunta evaluativa se encuentra reflejada en anteriores cuestiones, por lo que se consideraría positivo su integración en ellas, de cara a facilitar la concreción de los alcances de la evaluación. No obstante, en caso de mantenerse, se analizaría la actuación del proyecto ante cambios en las instituciones vinculadas al proyecto, y cómo han influido en la ejecución del proyecto.	De la información recopilada se extrae que se han realizado procesos de negociación posteriori con las autoridades electas sin que se identifique un trabajo previo al proceso de elecciones.
<b>IMPACTO</b>							
<b>ESTRUCTURA</b>							
¿De qué manera se contribuye a través de la conservación, puesta en valor y gestión sostenible del patrimonio al desarrollo local?	El proyecto ha generado la plataforma básica que ha facilitado la inversión privada en regeneración y conservación de centros históricos, que se refleja de forma constatable en el modelo de gestión actual	Planos de uso de suelo (anterior y actual); Estudios de actividad comercial e inversión privada (si hubiera); Resultado de entrevista a grupos sociedad civil/ comerciantes y al responsable del proyecto	Programa P>D; Grupos sociedad civil y comerciantes; Responsable del proyecto	TG/TC	Revisión documental; Entrevistas grupales/ personales a grupos sociedad civil y comerciantes; Entrevista en profundidad al responsable del proyecto	En base a la distribución de usos del suelo y estudios de actividad comercial e inversión privada (si hubiera), se establecerá en qué medida el proyecto ha favorecido la inversión privada en su área de influencia. Además, se cruzarán las opiniones generadas desde los grupos de sociedad civil que apoyan el proceso, comerciantes y el responsable del proyecto para identificar los efectos intangibles que han influido en el desarrollo de la ejecución y en sus efectos a medio y largo plazo	De las entrevistas realizadas y la documentación consultada se pudo constatar la escasa propuesta en la búsqueda de mecanismos para generar la inversión privada. No obstante, en la gran parte de proyectos se contaba con una cartera de proyectos básica.



PREGUNTA	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	PROVEEDOR FUENTE	TRABAJO GABINETE (TG) / CAMPO (TC)	ELECCIONES METODOLÓGICAS / TÉCNICAS RECOGIDA DE DATOS	COMENTARIOS RECOGIDA DE DATOS Y ANÁLISIS	RESULTADOS OBTENIDOS
<b>IMPACTO</b>							
<b>ESTRUCTURA</b>							
¿De qué manera se contribuye a través de la conservación, puesta en valor y gestión sostenible del patrimonio al desarrollo local?	Se han implementado herramientas (actualización catastral, delimitación zonal en base al grado de protección, clasificación de usos del espacio público y patrimonio edificado, etc.) que han supuesto beneficios concretos para la población involucrada (revalorización de vivienda, aumento de oferta comercial, disminución de contaminación ambiental, etc.)	Documentos generados en el desarrollo del proyecto (Plan de ordenamiento, actualización catastral, delimitación, etc.); Resultados de entrevistas con grupos organizados, beneficiarios de mejora de viviendas, comerciantes y responsable proyecto	Programa P>D; Grupos sociedad civil, beneficiarios, comerciantes y responsable proyecto	TG/TC	Revisión documental; Entrevistas grupales/ personales a grupos sociedad civil, beneficiarios y comerciantes; Entrevista en profundidad al responsable del proyecto	Se realizará un análisis documental de las herramientas generadas en el marco del proyecto y se establecerán vinculaciones basadas en la recogida de información in situ y la entrevista a actores clave (grupos sociedad civil, beneficiarios de mejora de vivienda, comerciantes y responsable del proyecto) de cual ha sido su grado de contribución al desarrollo local	Los Planes de Manejo, Planes Maestros y Planes de Renovación Urbana consultados cuentan con estudios de clasificación de suelo y delimitación zonal. Por parte de los proyectos, no se han hecho estudios concretos sobre el impacto en la aplicación de los mismos con respecto a la revalorización en vivienda, el aumento de la oferta comercial, etc. No obstante, se deduce que el grado de contribución al desarrollo local ha sido elevado.
Se puede hablar de incidencia en otros sectores como: productivo, laboral, turístico al implementar el proyecto? en qué medida? cómo es posible visualizarlo?	La formación implementada en la Escuela Taller del Valle del Colca en los ámbitos de hostelería, turismo y producción agrícola ha repercutido en la calidad de los servicios turísticos de la zona y la mejora de la producción agrícola en las zonas de intervención, y ello se constata mediante la acreditación de la mejora del empleo de los alumnos egresados	Documentación sobre matrículas, egresos y empleabilidad de la ET; Resultado de entrevista con alumnos y egresados de los sectores de hostelería, turismo y producción agrícola; Resultado de grupos discusión/ entrevista con autoridades locales y responsable del proyecto	Programa P>D; Alumnos y egresados ET; Autoridades locales Responsable proyecto	TG/TC	Revisión documental; Entrevistas grupales a alumnos y egresados ET; Grupo discusión/ entrevistas a autoridades locales; Entrevista en profundidad al responsable del proyecto	Se realizará un análisis del grado de impacto en el sector turístico, hostelero y productivo de la formación realizada al respecto. Además, se identificarán aspectos intangibles que influyan en la correcta ejecución del proceso y consecución de resultados de cara a poder establecer procesos de aprendizaje	De las entrevistas a técnicos, alumnos y ex alumnos de la Escuela Taller de Valle del Colca, se constata que los alumnos de hostelería y turismo ha tenido una adecuada demanda en la inserción laboral. No obstante, la especialidad de producción agrícola, al no contar con demanda fue reorientada a la realización de cursos cortos impartidos a productores y campesinos de la zona.
	El número de empresas privadas inversoras en la zona de ejecución ha aumentado de forma constatable en el periodo de análisis objeto de la evaluación.	Planos de uso de suelo (anterior y actual); Estudios de actividad comercial e inversión privada (si hubiera); Resultado de entrevista a comerciantes, autoridades y al responsable del proyecto	Programa P>D; Comerciantes; Autoridades locales; Responsable del proyecto		TG/TC	Revisión documental; Entrevistas grupales/ personales a comerciantes; Grupo discusión/ entrevistas a autoridades locales Entrevista en profundidad al responsable del proyecto	Se realizará un análisis de posibles factores de incidencia del proyecto en sectores vinculados al patrimonio y a las actividades propias del proyecto. Para ello, en base a la información documental que se disponga se cruzarán los datos de inversión privada y actividad comercial con las actividades propiamente dichas del proyecto y la opinión de informantes claves en el proceso.





