



INFORME FINAL

PROYECTO CONSOLIDACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN MUNICIPAL
CONCERTADA DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL EN LA REGIÓN DEL
CUSCO 2009 - 2010



*Consortio de organizaciones privadas de
promoción al desarrollo de la pequeña y micro empresa*

Lima, Noviembre de 2011

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	3
PRESENTACIÓN.....	5
I. MARCO DE REFERENCIA DEL PROYECTO.....	6
1. PROCESO DE ARTICULACIÓN CON POLÍTICAS NACIONALES	6
2. CONTRIBUCIÓN A PROCESOS EN DEL DESDE UNA APUESTA IINSTITUCIONAL.....	6
3. PROCESOS DE GESTIÓN DEL PROYECTO.....	7
3.1. Las dimensiones de intervención y las variables de control del proyecto.....	7
3.2. Los procesos de gestión	9
II. ANALISIS Y VALORACIÓN DE LOGROS ALCANZADOS POR EL PROYECTO.....	10
I. CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO GENERAL O FIN.....	12
II. CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO ESPECÍFICO O PROPÓSITO	14
III. CUMPLIMIENTO DEL RESULTADO 1	18
IV. CUMPLIMIENTO DEL RESULTADO 2	21
V. CUMPLIMIENTO DEL RESULTADO 3:	22
VI. CUMPLIMIENTO DEL RESULTADO 4:	25
VII. CALIDAD DE LA GESTIÓN DEL PROYECTO.....	26
III. CONCLUSIONES	28
IV. RECOMENDACIONES	30
ANEXOS	33
Anexo 01: Plan de Trabajo Evaluación FSU	34
Anexo 02: Matriz de entrevistados Evaluación FSU.....	50
Anexo 03: Entrevista a Beneficiarios del Proyecto.....	53
Anexo 04: Encuesta Evaluación 4° Edición Diplomado Gestión del Desarrollo Económico Local Modalidad Presencial.....	66

RESUMEN EJECUTIVO

En el marco de la Cooperación Técnica entre el Centro Guamán Poma de Ayala y la Fundación Social Universal - FSU y a través de un Convenio de Cooperación entre ambas entidades, se ejecutó el proyecto **“Consolidación de los Procesos de Gestión Municipal Concertada del Desarrollo Económico Local en la Región del Cusco” 2009 – 2010**; el cual fue financiado por la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional al Desarrollo (AACID), organismo responsable de la gestión de los recursos públicos que la Administración de la Junta de Andalucía destina a la cooperación internacional para el desarrollo. El proyecto evaluado, tiene como antecedente la ejecución de un proyecto anterior, denominado “Promoción Empresarial y Gestión Municipal Concertada del Desarrollo Económico en Localidades Rurales del Sur Andino Peruano 2007-2008”, cuya evaluación ha sido tomada como insumo para el presente informe.

El marco lógico del proyecto evaluado tuvo un Objetivo General o Fin, el siguiente: *“Contribuir a la consolidación de los procesos de desarrollo económico local en la Región Cusco, en una perspectiva de redistribución de la riqueza entre los más pobres”* y, un Objetivo Específico o Propósito cual es: *“Desarrollar capacidades e instrumentos para la gestión de políticas locales”*. Finalmente el Marco Lógico señala cuatro Resultados, los cuales fueron:

R1. Se han desarrollado competencias de las autoridades y funcionarios municipales para la gestión del desarrollo económico local.

R2. Las municipalidades han desarrollado instrumentos innovadores en la gestión de mercados de abastos, promoción del empleo y simplificación del proceso de otorgamiento de licencia de funcionamiento

R3. Conformación y funcionamiento de un Concejo de Promoción del conglomerado de la industria de muebles en madera, con la participación de actores públicos y privado.

R4. Actores públicos y privados involucrados en la gestión de servicios vinculados al turismo inician procesos de innovación en los servicios turísticos.

Cada uno de estos niveles o jerarquías de objetivos contó con una serie de indicadores, los cuales fueron evaluados a través de entrevistas para todos los Resultados y una *Encuesta on line* adicional para el Resultado 1.

Cabe señalar que el Proyecto “Consolidación de los Procesos de Gestión Municipal Concertada del Desarrollo Económico Local en la Región del Cusco 2009 -2010”, se ejecuta en un contexto donde el C.E.C. Guamán Poma de Ayala articula su Política Institucional de trabajo - Enfoque territorial del Desarrollo; con la Política Nacional del Perú; la cual a partir del Acuerdo Nacional y otros instrumentos de política pública, el Gobierno Nacional se compromete a dar continuidad a la transición política conduciendo el proceso de democratización en base a tres prioridades: i) la reducción de la pobreza y promoción de oportunidades, ii) la reforma del Estado al servicio del ciudadano y, iii) la descentralización y reactivación económica.

La lectura del grupo de evaluadores es que la intervención en la gestión del Desarrollo Económico Local resulta de un proceso de larga maduración y que en el caso del Perú trasciende a los plazos que se negocian y ejecutan proyectos de esta naturaleza (2 años por lo general). La institucionalización de procesos DEL requieren de intervenciones de más largo plazo y con instituciones locales que permitan generar un mecanismo de confianza con los pobladores, trascendiendo a las coyunturas del gobierno local de turno.

En este caso particular el proyecto, además de mejorar el posicionamiento de Guamán Poma de Ayala, permite reconocer y evidenciar que los territorios que comprende a los distritos de Santiago, San Sebastián, San Jerónimo, Oropesa, Huaró y Quispicanchis empiezan a mostrar resultados significativos respecto a otros territorios no intervenidos por otras instituciones y/o “practitioners” en la temática DEL.

Respecto al análisis de los logros alcanzados se puede resumir:

Cumplimiento del objetivo general:

Existen evidencias estadísticas que indican que el proyecto ha contribuido de manera positiva a la consolidación de los procesos de desarrollo económico local en la región de Cusco.

Cumplimiento del objetivo específico:

El cumplimiento de los indicadores del objetivo específico evidencia que se logró mejorar de forma significativa las capacidades e instrumentos de la gestión de la promoción del desarrollo económico territorial en las municipalidades seleccionadas.

Cumplimiento del primer resultado:

Se logró desarrollar y fortalecer las competencias de las autoridades y funcionarios municipales, teniendo en cuenta que se alcanzó en más del 95 % tanto los indicadores relacionados a los cursos de capacitación como también las metas respecto a la puesta en marcha de las iniciativas desarrolladas en los diplomados y de las actividades programadas en los planes municipales.

Cumplimiento del segundo resultado:

Gracias a la intervención del proyecto las municipalidades seleccionadas han implementado exitosamente una serie de instrumentos de gestión que ayudaron a fomentar los procesos de desarrollo económico local en sus respectivos territorios.

Cumplimiento del tercer resultado:

El cumplimiento de las metas programadas y la validación de entrevistas con miembros del Comité Regional de Promoción a la Industria del Mueble y Afines, redes empresariales y funcionarios públicos, permite aseverar como muy satisfactorio el cumplimiento de este resultado.

Cumplimiento del cuarto resultado:

Las metas programadas en los indicadores se cumplieron y se logró iniciar procesos de innovación en los servicios turísticos.

PRESENTACIÓN

En el marco de la evaluación externa del proyecto ***“Consolidación de los Procesos de Gestión Municipal Concertada del Desarrollo Económico Local en la Región del Cusco” 2009 - 2010***, como parte del cumplimiento de los acuerdos establecidos entre las fuentes de cooperación y habiendo concluido la fase operativa del proyecto, se procedió con la presente evaluación de acuerdo a los términos de referencia establecidos, se acordó ejecutar la evaluación siguiendo un plan de trabajo¹. En virtud del mismo, se recolectó y procesó información mediante la revisión de documentación, entrevistas y reuniones de trabajo con i) el equipo que tuvo a su cargo la ejecución del proyecto, ii) funcionarios del C. E. C. Guamán Poma de Ayala, iii) funcionarios de instituciones públicas y privadas que participan en la promoción del Desarrollo Económico en la Región del Cusco y, iv) a un conjunto de empresarios que recibieron los servicios previstos en el proyecto.

Debemos precisar que el enfoque de la evaluación ha sido generar un intercambio de opiniones con el equipo de Guamán Poma de Ayala con el propósito de generar recomendaciones para reforzar futuras intervenciones.

El presente informe, además del resumen ejecutivo precedente y una presentación, consta de cuatro capítulos. En el primero, se presenta el marco de evaluación compuesto por: la correspondencia del proyecto con el contexto en el que se ejecutó, haciendo énfasis en la articulación con la Política Nacional. En el segundo capítulo se expone y explica la valoración sobre los logros alcanzados por el proyecto con relación a sus objetivos, teniendo como referencia el conjunto de indicadores establecidos en el documento del proyecto y en los términos de referencia. En el tercer capítulo se presentan las conclusiones de la evaluación. Y finalmente en el cuarto capítulo se presentan recomendaciones, que pudieran ser útiles en la elaboración de otros proyectos, como en la mejora de la Gestión del C. E.C. Guamán Poma de Ayala en la promoción del Desarrollo Económico Local.

¹ En el anexo 1 se encuentra la propuesta técnica de evaluación y el programa de trabajo desarrollado.

I. MARCO DE REFERENCIA DEL PROYECTO

1. PROCESO DE ARTICULACIÓN CON POLÍTICAS NACIONALES

El proyecto “Consolidación de los Procesos de Gestión Municipal Concertada del Desarrollo Económico Local en la Región del Cusco 2009 -2010”, se ejecuta en un contexto donde el C.E.C. Guamán Poma de Ayala articula su Política Institucional de trabajo - Enfoque territorial del Desarrollo; con la Política Nacional del Perú, en donde a partir del Acuerdo nacional, suscrito a inicios de esta década, el Gobierno Nacional se compromete a dar continuidad a la transición política conduciendo el proceso de democratización.

Como ya se mencionara, este gran proceso de concertación se expresa en tres prioridades estratégicas transversales al proyecto mencionado:

- a) la reducción de la pobreza y promoción de oportunidades,
- b) la reforma del Estado al servicio del ciudadano y,
- c) la descentralización y reactivación económica.

En este entender, el proyecto buscó contribuir a la consolidación de los procesos de desarrollo económico local en la Región Cusco, en una perspectiva de redistribución de la riqueza entre los más pobres y el fortalecimiento de la institucionalidad local en los territorios en los cuales se intervino.

2. CONTRIBUCIÓN A PROCESOS EN DEL DESDE UNA APUESTA INSTITUCIONAL

Asimismo debemos destacar que el proyecto evaluado contribuye a una apuesta Institucional, teniendo como antecedente la ejecución del Proyecto “Promoción Empresarial y Gestión Municipal Concertada del Desarrollo Económico en Localidades Rurales del Sur Andino Peruano 2007-2008” y, si bien es cierto que se trabajó en el mismo ámbito de intervención y con los mismos beneficiarios, la Gestión del Desarrollo Económico Local es un proceso de maduración que excede a la vida de un proyecto típico de esta naturaleza.

El C.E.C Guamán Poma de Ayala se ha convertido en la actualidad en un referente de aporte a la consolidación de la Gestión en DEL en la región Cusco, lo cual se evidencia con las entrevistas realizadas a los beneficiarios del proyecto y la percepción de los encuestados en los servicios de formación de capacidades recibido. Aun cuando este proceso requiere de un análisis más profundo que escapa a los alcances del presente estudio, se viene gestando un sistema de gestión del conocimiento DEL en la región Cusco, en donde a pesar de la alta rotación laboral de esta mancomunidad pública-privada, las personas que se han relacionado con el proyecto mantienen contacto, se referencian mutuamente e intercambian información.

3. PROCESOS DE GESTIÓN DEL PROYECTO

3.1. Las dimensiones de intervención y las variables de control del proyecto

Los indicadores del Marco Lógico del proyecto para el Objetivo específico o de propósito y los indicadores de resultados, son como sigue:

Objetivos	Indicadores
Objetivo Específico o de Propósito	<p>OE 1. Las 6 municipalidades atendidas de manera permanente por el proyecto realizan una mejor gestión del desarrollo económico local, respecto a otras municipalidades de la Región.</p> <p>VARIABLES PARA MEDIR ESTE INDICADOR:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nº de pequeños empresarios atendidos. - Presupuesto asignado a la promoción del desarrollo económico. - Elaboración e implementación de instrumentos de planificación del desarrollo económico local y territorial. - Generación y difusión de información sobre oportunidades de inversión en el territorio. - Institucionalización de la instancia de promoción económica. <p>OE 2. Autoridades proponen iniciativas legislativas de promoción del desarrollo económico al menos en 3 municipalidades atendidas por el proyecto.</p>
Resultado 1	<p>R1.1. 40 participantes de 20 municipalidades concluyen satisfactoriamente el diploma presencial en gestión del desarrollo económico.</p> <p>R1.2. 40 participantes de 20 municipalidades concluyen satisfactoriamente el diploma virtual en gestión del desarrollo económico.</p> <p>R1.3. Diferencia de +6 puntos entre la prueba de entrada y salida del Diploma presencial.</p> <p>R1.4. 40% de las iniciativas implementadas en el diploma presencial continúan en marcha, después de la culminación del mismo.</p> <p>R1.5. Las 9 municipalidades asesoradas implementan en promedio el 60% de actividades programadas en su plan operativo anual, para el primer año y 70% para el segundo año².</p>
Resultado 2	<p>R2.1. Municipalidad implementa un proceso de simplificación administrativa para el otorgamiento de la licencia municipal.</p> <p>R2.2. Municipalidades validan un instrumento de promoción del empleo.</p> <p>R2.3. Municipalidad implementa mecanismos de gestión participativa y control sanitario en los mercados.</p>
Resultado 3	<p>R3.1. El Consejo de Promoción implementa el 30% y 50% de actividades del Plan Operativo anual el primer y segundo año respectivamente.</p> <p>R3.2. 3 redes empresariales con al menos 120 empresarios participan activamente en el Consejo de Promoción.</p> <p>R3.3. Los integrantes del Concejo de Promoción presentan 2 propuestas a las instancias locales, regionales o nacionales que favorecen al sector maderero.</p>
Resultado 4	<p>R4.1. 30 unidades empresariales implementan prácticas de innovación en la prestación de servicios turísticos.</p> <p>R4.2. 01 producto turístico identificado es insertado al mercado.</p>

² Este indicador fue añadido en el informe de seguimiento 2009, al no existir en la formulación inicial un indicador que evalúe los procesos de avance de los planes operativos de las 9 municipalidades atendidas desde el proyecto.

Los indicadores del proyecto son de buena calidad y permiten un buen monitoreo a nivel de objetivos y resultados. Cada uno cumple con los estándares para poder medir el cumplimiento de los objetivos y resultados esperados. Las metas puestas están formuladas de manera equilibrada, es decir, representan un desafío real y un esfuerzo para lograrlos y, por otro lado, son realistas y alcanzables si se logra movilizar los recursos disponibles y activar las capacidades existentes. Además la formulación de los indicadores es precisa y clara, y los contenidos son suficientemente específicos para no dejar demasiados márgenes de interpretación. Cada uno tiene elementos cuantitativos y cualitativos que permiten evaluar diferentes niveles del desempeño. Otro aspecto positivo es que los indicadores utilizan criterios cuya evaluación se puede realizar con recursos acotados y en un tiempo razonable. En resumen, se nota que el equipo formulador de la propuesta y el de ejecución de campo cuentan con bastante experiencia en la formulación de indicadores.

Por otro lado, cabe señalar que el fomento del desarrollo económico local es un tema muy complejo que por su naturaleza siempre abre posibilidades de mejorar el tipo de monitoreo y evaluación que se aplica. Para futuros proyectos se podría tomar en consideración las siguientes propuestas:

- Integrar algún indicador que pueda medir el nivel de **participación de los actores privados** en la formulación de planes y proyectos territoriales. Uno de los objetivos centrales del desarrollo económico local es la promoción de la construcción de capital social en el territorio. Para alcanzar este objetivo es necesario permitir y estimular la participación de los actores privados en la elaboración de planes y proyectos regionales o municipales. El presente proyecto carece de un indicador de este tipo por lo cual se recomienda incluir este aspecto en futuras intervenciones.
- En términos conceptuales una mayor participación del sector privado en los procesos de la gestión del desarrollo económico local debe llevar a mejorar también el nivel de los compromisos de dichos actores con el desarrollo local de su territorio. Para medir el compromiso del sector privado se recomienda entonces evaluar también los **aportes propios de los actores privados** para la promoción del desarrollo local, por ejemplo en los proyectos municipales de DEL en ejecución.
- A lo que se refiere al fortalecimiento de capacidades y competencias en la gestión DEL (resultado 1) se sugiere incluir un indicador que mide también la percepción de los alumnos respecto a su **nivel de calificación y empleabilidad en el mercado laboral** después de haber concluido el diplomado porque para medir la calidad y sostenibilidad de un programa de capacitación profesional es indispensable evaluar la importancia y relevancia del servicio de capacitación en términos del posicionamiento individual en el mercado laboral.

3.2. Los procesos de gestión

El conjunto de procesos referidos a la ejecución de los recursos permitieron una oportuna implementación de las actividades del proyecto. Los procesos administrativos fueron claves, siendo óptimos para dicha implementación.

La organización y dirección del equipo se realizaron bajo un enfoque de delegación de responsabilidades respecto de los objetivos del proyecto. Respecto a los procesos de planificación y distribución de responsabilidades del proyecto, este fue eficiente y se contó con un Responsable por cada Resultado y por cada Municipalidad que involucraba el proyecto, lo cual les permitió trabajar de manera oportuna y complementándose en algunos casos donde se requería la intervención de 2 o más miembros del equipo.

El equipo del Programa en Desarrollo Económico Local del C.E.C Guamán Poma de Ayala, ha consolidado procesos de planificación y ejecución de proyectos, lo cual se evidencia en la capacidad de respuesta que han tenido en el contexto del último año de ejecución del proyecto, sobre todo en actividades que involucran la contraparte del Estado, así como en el cumplimiento de las actividades programadas en cada uno de los resultados.

El seguimiento y/o monitoreo de los avances del proyecto han sido oportunos, pues se venía de experiencias similares con la ejecución de otros proyectos, permitió al equipo mejorar el acopio y sistematización de información para los indicadores.

Conclusión

El conjunto de los procesos de gestión del proyecto fueron oportunos y adecuados, sin embargo recomendamos extraer lecciones aprendidas de los procesos de gestión que permita al equipo una mejora continua en la ejecución de proyectos.

II. ANALISIS Y VALORACIÓN DE LOGROS ALCANZADOS POR EL PROYECTO

De acuerdo a los términos de referencia, los puntos a ser evaluados fueron:

<p>Objetivo Específico O propósito</p>	<p>I.1. Las 6 municipalidades atendidas de manera permanente por el proyecto realizan una mejor gestión del desarrollo económico local, respecto a otras municipalidades de la Región.</p> <p>Variables para medir este indicador: ++ N° de pequeños empresarios atendidos. ++ Presupuesto asignado a la promoción del desarrollo económico. ++ Elaboración e implementación de instrumentos de planificación del desarrollo económico local y territorial. ++ Generación y difusión de información sobre oportunidades de inversión en el territorio. ++ Institucionalización de la instancia de promoción económica.</p> <p>I.2. Autoridades proponen iniciativas legislativas de promoción del desarrollo económico al menos en 3 municipalidades atendidas por el proyecto.</p>
<p>Resultado 1</p>	<p>I.1. 40 participantes de 20 municipalidades concluyen satisfactoriamente el diploma presencial en gestión del desarrollo económico.</p> <p>I.2. 40 participantes de 20 municipalidades concluyen satisfactoriamente el diploma virtual en gestión del desarrollo económico.</p> <p>I.3. Diferencia de +6 puntos entre la prueba de entrada y salida del Diploma presencial.</p> <p>I.4. 40% de las iniciativas implementadas en el diploma presencial continúan en marcha, después de la culminación del mismo.</p>
<p>Resultado 2</p>	<p>I.1. 1 municipalidad implementa un proceso de simplificación administrativa para el otorgamiento de la licencia municipal.</p> <p>I.2. 2 municipalidades validan un instrumento de promoción del empleo.</p> <p>I.3. 1 municipalidad implementa mecanismos de gestión participativa y control sanitario en los mercados.</p>
<p>Resultado 3</p>	<p>I.1. El Consejo de Promoción implementa el 30% y 50% de actividades del Plan Operativo Anual el primer y segundo año respectivamente.</p> <p>I.2. 3 redes empresariales con al menos 120 empresarios participan activamente en el Consejo de Promoción.</p> <p>I.3. Los integrantes del Consejo de Promoción presentan 2 propuestas a las instancias locales, regionales o nacionales que favorecen al sector maderero.</p>
<p>Resultado 4</p>	<p>I.1. 30 unidades empresariales implementan prácticas de innovación en la prestación de servicios turísticos.</p> <p>I.2. 01 producto turístico identificado es insertado al mercado.</p>

El análisis y valoración de los logros alcanzados por el proyecto fueron contrastados con las fuentes de verificación que maneja el equipo del Programa en DEL, del C.E.C. Guamán Poma de Ayala.

Asimismo, se explicitó que metodológicamente, la evaluación debería responder las siguientes preguntas que fueran trabajadas más a nivel cualitativo y de percepciones de satisfacción y conveniencia:

- ¿Alcanzó el proyecto el logro de sus objetivos y resultados, reflejan estos los indicadores establecidos en el marco lógico?
- ¿Las actividades del Proyecto han contribuido a consolidar la gestión de las municipalidades en el desarrollo económico local y la promoción empresarial de conglomerados, a través de la capacitación, asesoría, transferencia de información e instrumentos de gestión y promoción de mecanismos de concertación; incluyendo la capacitación al personal, contenido y pertinencia de manuales, productos, sistemas, metodologías desarrolladas, contratación de consultoría, y servicios?
- ¿Cuáles han sido las principales desviaciones, fallas o aciertos tanto del diseño inicial como de los planes de ejecución anuales?
- ¿Cuál ha sido la contribución del Proyecto a la estrategia institucional de Guamán Poma?
- ¿Han permitido los métodos y estrategias gerenciales de planificación, ejecución, y control, empleadas por el equipo ejecutor, obtener los objetivos y resultados previstos?
- ¿Se han realizado las acciones con adecuados niveles de eficiencia y eficacia, siendo a su vez coherentes con la obtención de los objetivos del Proyecto?
- ¿Las relaciones de resultados/costo han sido adecuadas en la toma de decisiones gerenciales que hayan implicado el uso de recursos de la contribución?
- ¿Cuál ha sido la calidad técnica de los productos y servicios prestados por Guamán Poma en el marco del Proyecto?
- ¿Ha existido adicionalmente producto de la ejecución de este Proyecto en la promoción del desarrollo económico local?
- ¿Cuáles son las principales lecciones que se obtienen de la ejecución del proyecto y que orientaciones se desprenden de ellas en la perspectiva de fortalecer los logros alcanzados?

Asimismo el equipo evaluador empleó una escala cualitativa de cinco estados de valoración –entre muy satisfactorio y muy insatisfactorio, según muestra la siguiente tabla:

³ Incidencia u efectos sobre un conjunto de entidades u actores, públicos o privados, involucrados en las tareas del desarrollo económico local, dentro del Perú.

Valoración	Escala	
	Metas cuantitativas	Efectos cualitativos
Muy satisfactorio	Más de 100 %	Contribuye fuertemente a procesos en DEL
Satisfactorio	De 90% a 100%	Contribuye a procesos en DEL
Medianamente satisfactorio	De 70% a menos de 90%	Contribuye medianamente a procesos en DEL
Poco satisfactorio	De 50% a menos de 70%	Contribuye medianamente a procesos en DEL
Insatisfactorio	De 30% a menos de 50%	Contribuye escasamente a procesos en DEL
Muy insatisfactorio	Menos de 30%	No contribuye a procesos en DEL

A continuación se presenta la evaluación referida a los objetivos del proyecto, teniendo en cuenta la tabla de valoración arriba mencionada.

I. CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO GENERAL O FIN

Contribuir a la consolidación de los procesos de desarrollo económico local en la Región Cusco, en una perspectiva de redistribución de la riqueza entre los más pobres.

I.1	40% de los empresarios de las redes atendidas por el proyecto incrementan su gasto de consumo en educación, alimentación y vivienda.
I.2	El 30% de los empresarios de las redes atendidas por el proyecto capitalizan su negocio y generan más empleo. Variables para medir este indicador: ++ Inversión en infraestructura del negocio. ++ Inversión en maquinaria, equipos o mobiliario. ++ Número de puestos de trabajo generados
I.3	50% de los participantes del diploma presencial y virtual proponen iniciativas de desarrollo económico local en sus territorios.

Como es sabido, generalmente es difícil evaluar el cumplimiento del objetivo general porque su logro depende de otros factores que van más allá del alcance de las intervenciones del proyecto. Sin embargo, el equipo executor del proyecto ha hecho un esfuerzo de medir algunos indicadores que pueden haber tenido un impacto positivo a la consolidación de los procesos de DEL (cuadro No. 1).

Cuadro N° 01
Línea de base Objetivo General

Indicador	Línea de base 2008	Meta alcanzada 2009	Meta alcanzada 2010	% de logro
I.1 Incremento de gasto de consumo en:	S/. 275.70.	nd	S/.405.00	100 %
- Educación	S/. 497.10	S/. 524.00	S/. 635.00	
- Alimentación	S/. 145.90.	S/.162.70	S/. 192.40	
- Vivienda				
I.2 Capitalización de su negocio y generación de más empleo.	S/.115,176.7 ⁴		S/.132,018.9 ⁵	100 %
- Inversión en infraestructura del negocio.				
- Inversión en maquinaria, equipos o mobiliario	180 empleos		154 empleos ⁶	
- Número de puestos de trabajo generados				
I.3 Implementación de iniciativas en DEL en sus territorios		80 participantes	19 iniciativas ⁷	88%

Fuente: Informe Técnico Final a la AACID 2010

La información proporcionado por Guamán Poma demuestra que hubo un desarrollo muy positivo respecto a los indicadores de pobreza (medidos a través de los gastos) y la generación de ingresos y empleo por los empresarios. Las Redes Empresariales tanto de la Red Gastronómica como de la Red de Carpintería han evidenciado un incremento en sus gastos de consumo, en la capitalización de sus negocios y en la generación de más empleo. Bajo el supuesto que el desarrollo positivo de estos indicadores es percibido por los actores locales como el resultado de un trabajo colectivo y concertado entre el sector público y privado se puede concluir que el proyecto ha tenido un impacto muy positivo en la consolidación de los procesos de desarrollo económico local en la región de Cusco.

El tercer indicador es el único que está directamente ligado a las actividades del proyecto. Ante las dificultades que existen normalmente en los diplomados para que los alumnos pongan en práctica sus trabajos realizados, el porcentaje de iniciativas presentadas para ser ejecutadas en los territorios locales es bastante alto. Si comparamos en este sentido el diplomado DEL de Guamán Poma con los de otras instituciones (por ejemplo de la Red de municipalidades rurales del Perú - REMURPE, Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN o la Presidencia de Consejo de Ministros PCM), llegamos a la conclusión que una de las fortalezas del diplomado DEL de Guamán Poma fue su capacidad de vincular los procesos de aprendizaje en aula con el desarrollo y puesta en marcha de proyectos concretos del desarrollo económico local. Las razones

⁴Información de 17 microempresas (14%) integrantes de 4 redes

⁵ 55 empresarios que representa el 37% del total Los propietarios de estas empresas desarrollan su actividad empresarial en los subsectores de carpintería y gastronomía de los distritos de San Sebastián y Saylla

⁶ En su mayoría de carácter temporal. Son las redes de Merca Mueble, Toka Madera y Restaurantes de Saylla quiénes han generado empleos adicionales

⁷ Para evaluar este indicador sólo se ha tomado en cuenta a los participantes del diplomado presencial (43).

por el relativo éxito en este aspecto están basadas por un lado en el diseño avanzado de los cursos y materiales y, por otro lado, en el amplio sistema de tutoría y asesoramiento de los alumnos por parte del equipo de Guamán Poma y de los ex alumnos del diplomado.

Conclusión:

Existen evidencias estadísticas que indican que el proyecto ha contribuido de manera positiva a la consolidación de los procesos de desarrollo económico local en la región de Cusco.

II. CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO ESPECÍFICO O PROPÓSITO

Desarrollar capacidades e instrumentos para la gestión de políticas locales de promoción del desarrollo económico territorial

I.1	<p>Las 6 municipalidades atendidas de manera permanente por el proyecto realizan una mejor gestión del desarrollo económico local, respecto a otras municipalidades de la Región.</p> <p>Variables para medir este indicador:</p> <ul style="list-style-type: none"> + Nº de pequeños empresarios atendidos + Presupuesto asignado a la promoción del desarrollo económico. +Elaboración e implementación de instrumentos de planificación del desarrollo económico local y territorial. + Generación y difusión de información sobre oportunidades de inversión en el territorio. + Institucionalización de la instancia de promoción económica.
I.2	<p>Autoridades proponen iniciativas legislativas de promoción del desarrollo económico al menos en 3 municipalidades atendidas por el proyecto.</p>

El objetivo específico del proyecto fue alcanzado satisfactoriamente. El concepto integral del proyecto permitió lograr en los seis municipios seleccionados (San Jerónimo, San Sebastián, Oropesa, Santiago, Huaro, Quispicanchis) no solamente fortalecer las capacidades de los funcionarios municipales sino también diseñar e implementar un conjunto de actividades e instrumentos de la promoción del desarrollo económico local en los territorios seleccionados.

Cuadro N° 02.1
Línea de base Objetivo Específico

Indicador	Línea de base 2008	Meta alcanzada 2009	Meta alcanzada 2010	% de logro
<p><i>1.1 Municipalidades atendidas de manera permanente por el proyecto realizan una mejor gestión en DEL :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Nº de pequeños empresarios atendidos</i> 4,668 - <i>Presupuesto asignado a la promoción del desarrollo económico.</i> <ul style="list-style-type: none"> • 6 Municipalidades asesoradas permanentemente. S/. 2' 844,108.00 • Otras 6 Municipalidades de la Región S/. 4'562,518.00 - <i>Elaboración e implementación de instrumentos de planificación del desarrollo económico local y territorial.</i> <ul style="list-style-type: none"> • 6 Municipalidades asesoradas permanentemente. <ul style="list-style-type: none"> - 4 municipalidades cuentan con PDC. - 6 municipalidades cuentan con PDI. - 1 municipalidad cuenta con PDU. - 6 municipalidades cuentan con POA de las dependencias de Desarrollo Económico • Otras 6 Municipalidades de la Región <ul style="list-style-type: none"> - 6 municipalidades cuentan con PDC - 6 municipalidades cuentan con PDI. - 6 municipalidades cuentan con POA - 6 municipalidades cuentan con algún diagnóstico subsectorial - 4 de 6 cuentan con otros instrumentos como planes de desarrollo turístico. - Las 6 municipalidades cuentan con PDC y POA. - 3 municipalidades cuentan con el PDI. 		5,238	5,493	100 %

Los datos del cuadro 02.1 muestran que se mejoró la atención de los empresarios locales en las seis municipalidades seleccionadas durante el proyecto tanto en términos de cantidad como en calidad. Gracias a la capacitación y el asesoramiento de Guamán Poma se logró además incrementar de manera significativa el presupuesto asignado para actividades y proyectos del desarrollo económico local. Las mejoras en la gestión municipal se muestran además en el uso de instrumentos de planificación para el desarrollo económico local porque todas las municipalidades atendidas por el proyecto cuentan, a diferencia de otras en la región, con diagnósticos subsectoriales que permiten intervenciones mucho más efectivas y sostenibles.

Otro elemento que diferencia las municipalidades participantes de la mayoría de los otros gobiernos locales es la institucionalización y el funcionamiento de una oficina o gerencia de desarrollo económico local con responsabilidades definidas, presupuesto y capacidad personal que permite una atención concreta y estructurada de los diferentes aspectos del desarrollo económico local.

Asimismo, gracias al apoyo del proyecto todas las seis municipalidades cuentan con algún medio de difusión. Estos sistemas de información no solamente fortalecen el rol de las municipalidades como facilitadores y catalizadores del desarrollo económico local sino fomenta también el desarrollo de una identidad territorial de los empresarios y productores locales.

Con respecto al objetivo de promover políticas específicas locales del desarrollo económico local (indicador 2) el proyecto ayudó a formular y aprobar una serie iniciativas legislativas municipales que en su mayoría fueron dirigidas a formalizar la organización y financiación de diferentes eventos municipales de promoción de productos locales a través de ferias gastronómicas, mercados de artesanía o exposiciones de muebles de madera.

El siguiente cuadro (No. 2.2) evidencia el impacto positivo que ha tenido el proyecto en estos tres últimos aspectos mencionados:

Cuadro N° 02.2
Línea de base Objetivo Específico

Indicador	Línea de base 2008	Meta alcanzada 2009	Meta alcanzada 2010	% de logro
<p>- Generación y difusión de información sobre oportunidades de inversión en el territorio. 6 Municipalidades asesoradas permanentemente.</p> <p>- Institucionalización de la instancia de promoción económica 6 Municipalidades asesoradas permanentemente.</p>	<p>- Ninguna municipalidad difunde y/o genera información sobre oportunidades de inversión en su territorio.</p> <p>- 6 municipalidades cuentan con una dependencia de desarrollo económico local en su estructura orgánica.</p>		<p>- 6 municipalidades cuentan con algún medio para difundir oportunidades de inversión de sus territorios.</p> <p>- 6 municipalidades cuentan con una dependencia de desarrollo económico local debidamente institucionalizada.</p>	
<p>I.2. Iniciativas legislativas de promoción en DEL 3 de las Municipalidades asesoradas permanentemente.</p>	<p>- 6 municipalidades no proponen iniciativas legislativas de promoción del desarrollo económico local.</p>		<p>- 3 municipalidades aprueban iniciativas legislativas de promoción del desarrollo económico local al finaliza el proyecto.</p>	100 %

Conclusión:

El cumplimiento de los indicadores del objetivo específico evidencia que se logró mejorar de forma significativa las capacidades e instrumentos de la gestión de la promoción del desarrollo económico territorial en las municipalidades seleccionadas.

III. CUMPLIMIENTO DEL RESULTADO 1

El resultado fue:

Se han desarrollado competencias en las autoridades y funcionarios municipales para la gestión del desarrollo económico local.

I.1	40 participantes de 20 municipalidades concluyen satisfactoriamente el diploma presencial en gestión del desarrollo económico.
I.2	40 participantes de 20 municipalidades concluyen satisfactoriamente el diploma virtual en gestión del desarrollo económico.
I.3	Diferencia de + 6 puntos entre la prueba de entrada y salida del Diploma presencial.
I.4	40% de las iniciativas implementadas en el diploma presencial continúan en marcha, después de la culminación del mismo.
I.5	Las 9 municipalidades asesoradas implementan en promedio el 60% de actividades programadas en su plan operativo anual, para el primer año y 70% para el segundo año ⁸ .

El cumplimiento de los **Indicadores I.1, I.2 e I.3** son los más sobresalientes en el Resultado 1, el cual tiene medios de verificación claros que muestran el cumplimiento de los mismos.

Cabe precisar que este Resultado tiene un fuerte componente de formación y desarrollo de Competencias en funcionarios municipales, motivo por el cual se utilizó una plataforma on line denominada “Encuesta Evaluación 4° Edición Diplomado Gestión del Desarrollo Económico Local”, de tal manera que fuera amigable y de fácil respuesta para los participantes. Cuyo Link es <https://docs.google.com/spreadsheet/viewform?formkey=dHF0djNIOVJ4YVB1Q21yZkdxbktDROE6MQ>

Esta encuesta tuvo como objetivo analizar tres aspectos claves para el Resultado 1, ***Perfil de los participantes, valoración del diplomado y evaluación del diplomado.***

En tal sentido del total de egresados de la 4° Edición del Diplomado en Gestión del Desarrollo Económico Local, 43 participantes que culminaron el diplomado. Aplicadas las encuestas respectivas, sólo 11 personas (25.58%) respondieron la encuesta.

Teniendo así los siguientes resultados:

. Este indicador fue añadido en el informe de seguimiento 2009, al no existir en la formulación inicial un indicador que evalúe los procesos de avance de los planes operativos de las 9 municipalidades atendidas desde el proyecto.

Perfil de los Participantes

Del conjunto de personas que respondieron las encuestas, 45% pertenecen al sexo masculino y 55% son de sexo femenino. Un 73% de este grupo muestral labora en gobiernos locales y un 27% en ONGs o consultoras privadas. El promedio de edad de los participantes es de 37 años, siendo predominante el grupo etáreo que se ubica en el rango de 30 a 34 años. Es interesante señalar que los participantes provienen de disciplinas muy diferentes: antropología, economía, ingeniería, estadística, administración de empresas, zootecnia, abogacía y educación, entre otras. El 91% de este grupo cuenta con un título profesional y la moda es de cinco años de antigüedad en este tipo de actividades. No obstante hay una altísima rotación en el grupo de encuestados: 73% ha cambiado de posición en su actividad laboral actual desde que acudió al Diplomado. Del mismo modo, 55% de los que respondieron la encuesta, se desempeñan en cargos gerenciales y/o directivos y el 45% en puestos especializados y el mismo porcentaje se mantiene para aquellos que señalan que los últimos cambios de actividad laboral, le permitió acceder a puestos de mayor envergadura y responsabilidad en su línea de carrera y crecimiento profesional.

Valoración del Diplomado

En referencia a la valoración del Diplomado en DEL, el 100% señaló que éste les permitió **mejorar y clarificar sus conceptos y profundizar las herramientas que proporciona el DEL. En una calificación del Diplomado en la escala del 1 al 10, el promedio obtenido es de 8.36. Lo más relevante, ha sido a decir de los encuestados, la aplicación práctica de este Diplomado:** proyectos de reciclaje de basura, proyectos de transformación productiva agrícolas, pecuarios y lácteos, animales menores, etc. han sido los campos de aplicación de mayor demanda por parte de este grupo. Del mismo modo, tres son **los aspectos más relevantes de este aprendizaje: i) Fortalecimiento organizacional, ii) Gestión de Redes y, iii) Mejora en la calidad del desempeño personal y profesional.** Un **82% señala además que el curso satisfizo sus expectativas y que éste –comparado con otros cursos o diplomados** llevados en los últimos años- es significativamente superior. La fortaleza del Diplomado a entender de los absolventes de la encuesta, radica en la calidad, respeto y profesionalismo de los docentes y a la currícula desarrollada. En términos de la praxis personal, también un 83% opina que el énfasis más relevante es la promoción del “liderazgo en todos los actores y en todos los momentos de la Gestión del Desarrollo Económico Local”.

De otro lado, luego de varios meses de haber concluido el Diplomado, **la red de aprendizaje se sigue contactando y referenciando mutuamente. Un 91% así lo señala.** La encuesta asimismo, realizó una revisión de contenidos de enseñanza aprendizaje, a través de preguntas con opciones múltiples, para evaluar el grado de internalización de los procesos de enseñanza aprendizaje. En una escala del 100%, el 80% responde correctamente las respuestas. Traducida a una escala vigesimal usada en el Perú, la nota promedio de los participantes es de 16. En general, un 73% señala que utiliza las herramientas con mucha frecuencia en su trabajo profesional diario.

Evaluación del Diplomado

Fueron 13 los criterios para evaluar la calidad del Diplomado. Los porcentajes señalados a la derecha de cada factor, representa el % de personas que mencionan que éste fue muy bueno o excelente:

- i. Relevancia para su trabajo en el manejo de conceptos y teorías (91%)
- ii. Relevancia de los Módulo instrumentales o herramientas de gestión para su trabajo (73%)
- iii. Desempeño de los docentes y facilidades (73%)
- iv. Material didáctico y de aprendizaje (82%)
- v. Organización del Diplomado (91%)
- vi. Horario del curso (55%)
- vii. Instalaciones físicas (82%)
- viii. Equipo audiovisual -proyector, videos, etc.- (82%)
- ix. Comunicación de los organizadores con los participantes (73%)
- x. Sistema de tutoría (73%)
- xi. Uso de plataforma virtual (82%)
- xii. Acompañamiento de tutores en la iniciativa (82%)
- xiii. Acompañamiento de tutores en la Monografía (73%)

Respecto al **I.2** el cumplimiento fue del 100%, el mismo que además se sustenta en los 31 participantes en el nuevo Diplomado (no previsto) que fue Formulación y Gestión de Proyectos de Inversión Pública para el Desarrollo Económico Local, más los 8 alumnos que culminaron el Diplomado en Gestión del Desarrollo Económico Local (de los 28 inscritos).

En opinión de **Ángel Paullo – Coordinador del Programa en DEL del C.E.C Guamán Poma de Ayala: *El Diplomado Virtual nos sirvió más en términos de mejorar la metodología, validación de temas para los módulos por competencias y funciones, los talleres para validarlo, etc. Fueron Aprendizaje Metodológico para el programa.***

Dado que el Diplomado Virtual se cofinanciaba con recursos de la Universidad Católica Sede Sapientiae se ahorraron recursos, por lo cual se planteó lanzar el Diplomado en Formulación y Gestión de Proyectos de Inversión Pública para el Desarrollo Económico Local en el último trimestre del 2010.

Ángel Paullo: *El Diplomado en Formulación y Gestión de Proyectos de Inversión Pública para el Desarrollo Económico Local, sirvió también para un aprendizaje institucional, el escenario de la Inversión pública para el DEL era complicado, al finalizar el diplomado se generó más preguntas, ni el mismo MEF tenía claro el financiamiento para el DEL, recién con Pro compite se aterriza más el tema de financiamiento para el DEL. De allí se realizaron unos seminarios en el marco del Pro Compite desde el Guamán Poma que nos permitió que no solo vía SNIP se financie el Desarrollo Económico Local.*

Respecto al **I.4** este se visibiliza con el seguimiento en el Diplomado Presencial, y vía asesoría a las Municipalidades con las cuales se tiene un Convenio con Guamán Poma de Ayala.

El I.5, fue un indicador que se agregó después de la aprobación del proyecto por la FSU, puesto que se vio la necesidad de medir el grado de asesoría a 9 Municipalidades, 6 de manera permanente y 3 manera puntual. Los POAs de las Municipalidades, se identifican por Ejes estratégicos en el marco de los PDIs y PDCs.⁹

Ángel Paullo: El Nivel de reflexión ha sido bastante con este proyecto, se entendió que no era un Plan DEL, era un Sistema de planificación Local que debe tener cada Municipalidad. EL plan DEL es un conjunto de planes que hacen algo más grande, con 3 niveles: Estratégico, Táctico y Operativo.

Conclusión

En términos de cumplimiento de este resultado podemos afirmar que fue Satisfactorio, teniendo en cuenta que las metas alcanzadas han sido de más del 95% y considerando la valoración de aportes a Procesos en DEL logrados, se concluye que con relación al logro del primer resultado la situación alcanzada por el proyecto es muy satisfactoria.

IV. CUMPLIMIENTO DEL RESULTADO 2

El segundo resultado fue formulado de la siguiente manera:

“Las municipalidades han desarrollado instrumentos innovadores en la gestión de mercados de abastos, promoción del empleo y simplificación del proceso de otorgamiento de licencia de funcionamiento.”

Para medir el logro del resultado se han formulado los tres siguientes indicadores:

I.1	1 municipalidad implementa un proceso de simplificación administrativa para el otorgamiento de la licencia municipal.
I.2	2 municipalidades validan un instrumento de promoción del empleo.
I.3	1 municipalidad implementa mecanismos de gestión participativa y control sanitario en los mercados

En términos generales se puede afirmar que gracias a la intervención del proyecto las municipalidades seleccionadas han implementado una serie de instrumentos de gestión que ayudaron a fomentar los procesos de desarrollo económico local en sus respectivos territorios. Las tres líneas de trabajo seleccionadas representan además áreas muy importantes de la promoción del desarrollo económico local desde los gobiernos locales y, por lo tanto, el impacto generado por las actividades del proyecto ha sido muy significativo.

Entre las herramientas que fueron implementados con mayor éxito en los municipios de Saylla y Oropesa figuran las medidas para mejorar los procedimientos administrativos como la elaboración de un Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), el otorgamiento de licencias de funcionamiento y el desarrollo de sistemas de información y anuncios (I.I).

⁹ PDI. Plan de Desarrollo Institucional; PDC: Plan de Desarrollo Concertado.

Otro elemento innovador que fue introducido con resultados interesantes en los municipios de San Sebastián, Saylla, y Santiago es la promoción del empleo y articulación laboral (I.2). Las actividades de capacitación y difusión de información realizadas por estas municipalidades no solamente obtuvieron un positivo impacto en el aumento de la competitividad de las empresas involucradas sino también mejoraron las condiciones socio-ambientales de los trabajadores y familias participantes en estas actividades.

Finalmente, se desarrollaron varias actividades para la modernización de la gestión de los mercados en dos municipios (Santiago y San Jerónimo). Se logró mejorar los servicios de atención al cliente y los mecanismos de control sanitario a través de una serie de capacitaciones a los trabajadores y comerciantes (I.3).

Un aspecto importante para el logro de las tres líneas de acción este resultado fue el vínculo de estas actividades con el proceso de fortalecimiento de capacidades, puesto que la gran mayoría de las personas involucradas en las actividades de los instrumentos de gestión también fueron participantes del diplomado de desarrollo económico local aunque en distintas ediciones. Esto impactó de manera muy positiva en el manejo profesional y comprometido de las actividades por parte del personal de las contrapartes municipales.

Si bien es cierto que las campañas electorales locales del año 2010 dificultaron y frenaron un poco los procesos de la implementación de los planes de acción en las municipalidades involucradas, se puede corroborar que las actividades no solamente tuvieron un impacto muy positivo en la gestión del DEL sino abrieron además nuevos caminos importantes para la futura promoción del desarrollo económico local y servirán como experiencias piloto muy valiosas para cualquier futuro esfuerzo de fortalecer los sistemas de la promoción municipal del desarrollo económico local en la provincia de Cusco.

Más allá de ampliar y perfeccionar los instrumentos de gestión en las diferentes áreas de promoción solo quedaría como futuro desafío diseñar y ejecutar políticas locales integrales que incluyan toda la gama de posibles actividades de gestión y promoción y las conviertan en mecanismos permanentes y sostenibles de la gestión del desarrollo económico local.

Conclusión:

Gracias a la intervención del proyecto las municipalidades seleccionadas han implementado exitosamente una serie de instrumentos de gestión que ayudaron a fomentar los procesos de desarrollo económico local en sus respectivos territorios.

V. CUMPLIMIENTO DEL RESULTADO 3:

El tercer resultado se formuló de la siguiente forma:

“Conformación y funcionamiento de un Concejo de Promoción del conglomerado de la industria de muebles en madera, con la participación de actores públicos y privados.”

Sus cuatro indicadores de medición son:

I.1	El Consejo de Promoción implementa el 30% y 50% de actividades del Plan Operativo Anual el primer y segundo año respectivamente
I.2	3 redes empresariales con al menos 120 empresarios participan activamente en el Concejo de Promoción.
I.3	Los integrantes del Concejo de Promoción presentan 2 propuestas a las instancias locales, regionales o nacionales que favorecen al sector maderero.
I.4	03 redes empresariales implementan en promedio el 50% de actividades programadas en su plan operativo anual, el primer y 60% el segundo año del proyecto. ¹⁰

Los resultados de este componente han sido positivos y satisfactorios. Se logró conformar el Concejo de Promoción de la industria de muebles de madera y las instituciones integrantes ejecutaron la labor en este espacio de concertación con bastante entusiasmo y compromiso. Como resultado del trabajo se elaboró un plan de acción cuyas actividades se ejecutaron en el 2009 con gran éxito (I.1).

La actividad más visible y emblemática del Concejo fue una feria regional de presentación y venta de muebles certificados de madera (“Expomueble”) cuya organización fue realizado de manera colectiva y concertada entre los diferentes integrantes del Concejo. El instituto Ccapac apoyó en la parte técnica, se promovieron concursos, charlas de emprendedurismo, entre otras. Otra actividad importante del concejo fue la actualización del diagnóstico del sector madera. Asimismo se pudo propiciar desde el Comité la participación de las redes de carpintería en la Feria Huancaro¹¹.

Adicionalmente, se elaboraron en el Concejo varios proyectos del fortalecimiento del sector de carpintería (I.3), siendo el más ambicioso una propuesta para la instalación de un Centro de Innovación Tecnológica (CITE) en Cusco. Pese a su viabilidad técnica y económica este proyecto, presentado por la Dirección Regional de Producción (DIREPRO), todavía no está aprobado por problemas administrativos pero las instituciones locales han seguido insistiendo en esta iniciativa y esperan la aprobación de una versión actualizado del proyecto por las autoridades actuales. Adicionalmente, la Gerencia de Desarrollo Económico del Gobierno Regional ha presentado una propuesta para la institucionalización de la feria “Expomueble”.

A diferencia de la fase inicial del Comité, se logró integrar a seis redes y asociaciones empresariales de los carpinteros como integrantes formales y muy activos en el Comité. Con la inclusión de los empresarios, el Comité se convirtió en uno de los pocos espacios de concertación público-privada en Cusco que se encuentran en buen funcionamiento y con objetivos operativos bien definidos. Destacan las redes de Mundo Mueble, Toka Madera y Mercamueble (I.2).

Desde su incorporación en el concejo las redes empresariales han aprovechado bien el apoyo del proyecto. El asesoramiento en la gestión empresarial, en la cooperación interempresarial (a través de las redes empresariales) y en la promoción del sector entero fortalecieron su nivel de competitividad de manera significativa y sostenida. Hoy día el sector de producción de muebles de madera es uno de los pocos sectores manufactureros en el cual los empresarios locales tienen

¹⁰ Este indicador no estaba en la formulación inicial del proyecto, se incluyó en el informe de seguimiento 2009 debido a que no se evidenciaba el avance de los POAs, de las redes con las que se viene trabajando.

¹¹ Feria Internacional Huancaro 2010; Feria reconocida nivel local.

competencias avanzadas tanto a nivel empresarial como a nivel de la organización de sus redes de apoyo (1.4).

En términos generales, la dinámica de las actividades del proyecto fue mucho mayor en el primer año debido a los cambios negativos en el contexto político-administrativo que complicaron el trabajo en el segundo e impidieron el logro de resultados aún más favorables. Como consecuencia de las campañas electorales que empezaron en el año 2010, las instituciones integrantes del Concejo de Promoción optaron por mantener un perfil bajo del Concejo para evitar que algún partido o candidato pudiera aprovecharse del trabajo del comité para lograr fines políticos institucionales o personales. En cambio, para fortalecer el Concejo y hacerlo más independiente de las coyunturas políticas se tomó la decisión de concentrar las actividades del Concejo en buscar el reconocimiento oficial por parte del Consejo Regional de Cusco lo que se logró antes de la salida de la gestión anterior.

Otro factor que influyó en el menor nivel de actuación en el 2010 fue la dificultad de las redes empresariales de mantener una estructura estable de sus organizaciones. Debido a algunas diferencias entre los dirigentes sobre las apropiadas estrategias empresariales e institucionales, algunos carpinteros se separaron de su agrupación para conformar una red independiente. Si bien esta división de las partes de una red empresarial puede interpretarse como un acontecimiento normal dentro de un proceso de organización y diferenciación del sector, esta incidencia causó en las otras instituciones del comité una sensación de inmadurez de los representantes del sector privado. En consecuencia el entusiasmo y el compromiso con el cual las personas e instituciones habían construido el concejo de promoción sufrieron algunos desperfectos y eso probablemente también contribuyó en un menor dinamismo del espacio en el 2010.

No obstante el actual estancamiento del Comité a nivel regional, algunos gobiernos locales han seguido impulsando el sector de muebles de madera. Por ejemplo, la Municipalidad Distrital de Santiago empezó a partir del año 2010 apoyar con fuerza al sector de muebles de madera en base de la promoción de un Consejo Multisectorial de Desarrollo Económico Local.

A pesar de los problemas ocurridos en el segundo año del proyecto, el Concejo de Promoción ha sido una actividad muy importante en el contexto del fortalecimiento del sector de muebles de madera en Cusco. En vista de la poca experiencia que existe en Perú con este tipo de espacios de concertación su desempeño puede ser calificado como bastante exitoso. Todas las organizaciones e instituciones evaluaron su participación positivamente y se espera que en los próximos años se logre fortalecer este espacio y convertirlo en un referente importante para el desarrollo económico local en Cusco.

Conclusión:

El cumplimiento de las metas programadas y la validación de entrevistas con miembros del Comité Regional de Promoción a la Industria del Mueble y Afines, redes empresariales y funcionarios públicos, permite al equipo evaluador aseverar como muy satisfactorio el cumplimiento de este resultado.

VI. CUMPLIMIENTO DEL RESULTADO 4:

El cuarto resultado dice:

“Actores públicos y privados involucrados en la gestión de servicios vinculados al turismo inician procesos de innovación en los servicios turísticos.”

Los dos indicadores de medición de este resultado fueron:

I.1	30 unidades empresariales implementan prácticas de innovación en la prestación de servicios turísticos.
I.2	01 producto turístico identificado es insertado al mercado

El subsector principal de este resultado ha sido la gastronomía del Valle Sur donde el equipo ejecutor de Guamán Poma ya contaba con mucha experiencia en la formación de redes empresariales de mujeres emprendedoras. La ampliación de los servicios gastronómicos, el fortalecimiento de las redes existentes y la activa promoción de la Ruta Gastronómica del Valle Sur ayudaron a introducir una serie de innovaciones interesantes que sirvieron a aumentar la competitividad y sostenibilidad de esta actividad económica en la zona (I.1).

Entre las innovaciones implementadas a nivel empresarial en el sector de gastronomía figuran mejoras en salud y gestión medioambiental (inocuidad de alimentos, residuos sólidos, reciclaje, uso de botellas de vidrio y envases de papel, etc.), fogones mejorados y duchas solares. El fortalecimiento de las redes se dio principalmente a través de asesoramiento por el equipo de Guamán Poma y la información y el intercambio de buenas prácticas en la gestión de los servicios gastronómicos.

En este trabajo ayudó el hecho de que algunas de las mujeres emprendedoras ya han logrado un nivel de éxito y autoestima relativamente alto lo que permitió motivar y orientar a las demás integrantes de las redes que todavía están en niveles reducidos del desarrollo de su negocio. Respecto a la promoción del sector se ha logrado insertar con mucho éxito la Ruta Gastronómica del Valle Sur al mercado local, realizando periódicamente ferias gastronómicas en los distritos de San Sebastián, San Jerónimo, Saylla, Tipón, Huasao y Lucre, identificadas cada uno con un plato típico de la zona (chicharrón de cerdo, cuyes, pato, gallina etc.).

Paralelamente, se identificó y desarrolló como nuevo producto en la zona un circuito turístico (“Oropesa – Tipón – Huasao”) que tiene mucho potencial de convertirse en un atractivo multidimensional (I.2). Este circuito integra una amplia gama de diferentes aspectos turísticos como la gastronomía, la artesanía, la arqueología, áreas naturales, entretenimiento etc. Más allá del desarrollo de los atractivos turísticos llamó la atención que esta iniciativa logró ser reconocida por las instituciones públicas de la promoción del turismo en Cusco como un nuevo modelo de gestión que permite desarrollar los diferentes aspectos del turismo de manera integral y participativa.

Entre las actividades económicas que se dan dentro del circuito turístico, obtuvieron un apoyo específico adicional la producción y venta de artesanía en Tipón y el acondicionamiento del

Humedal en Huasao. La capacitación de artesanas en Tipón junto con la conformación de una red de artesanas y la instalación de un punto de venta de artesanía en esta localidad sirvieron para apoyar a un sector económico y socialmente interesante pero poco desarrollado en la zona. En el caso del Humedal del Huasao se logró recuperar el área natural y preparar el terreno para un futuro uso turístico. De esta manera el beneficio no solamente es económico sino también ambiental y social.

Finalmente, el proyecto apoyó en la instalación y funcionamiento de una página web (<http://www.mapavallesurocongate.com>) que promueve los atractivos turísticos en el Valle Sur. En la página web se encuentra un mapeo de los principales atractivos de la región y es una herramienta interesante para fomentar no solamente el turismo como tal sino también para promover los procesos participativos de la gestión del desarrollo económico local en la zona.

Conclusión:

Las metas programadas en los indicadores se cumplieron y se logró iniciar procesos de innovación en los servicios turísticos.

VII. CALIDAD DE LA GESTIÓN DEL PROYECTO

La calidad de la gestión del proyecto se califica como muy buena. Guamán Poma dispone de un equipo experimentado y comprometido que a lo largo de la implementación del proyecto logró planificar y ejecutar las actividades del proyecto de manera eficiente y eficaz. El sistema de planificación y monitoreo cumplen los estándares de una gestión moderna y transparente y su estricta implementación fue uno de los elementos claves para el éxito del proyecto.

Asimismo el equipo mostró también capacidad de enfrentar y solucionar los problemas que siempre ocurren en la ejecución de un proyecto de este tipo. Por ejemplo cuando se evidenciaron las dificultades de cumplir con las metas del diplomado virtual el equipo reaccionó bien y concentró sus esfuerzos en la realización de un diplomado adicional (sobre el sistema nacional de inversión pública) que sirvió a superar algunos problema que se habían presentado en la práctica de la gestión del desarrollo económico local a nivel municipal. Del mismo modo el equipo ajustó de manera flexible y oportuno el conjunto de los instrumentos de la gestión municipal del desarrollo económico local (resultado 2) a las necesidades y potencialidades concretas de cada una de las municipalidades participantes del proyecto. En el caso del resultado 3 (consejo de promoción) se logró terminar el proyecto con un resultado positivo y concreto (el reconocimiento legal del consejo) a pesar de las dificultades del contexto político que impactó a este componente en el segundo año de su ejecución.

Según las informaciones de los entrevistados la calidad técnica de los productos y servicios prestados por Guamán Poma fue muy buena y superior a otras instituciones trabajando en los mismos temas. En el caso del diplomado DEL se puede incluso concluir que gracias al aporte del presente proyecto Guamán Poma se ha convertido en uno de los líderes nacionales de la capacitación de promotores del desarrollo económico local en el Perú. En los componentes de los

instrumentos de gestión y la promoción de espacios de concertación el apoyo por parte del equipo ejecutor también ha sido valorado muy positivo por parte de los beneficiarios, sobre todo por el alto nivel de compromiso y el seguimiento continuo de las actividades implementadas. Finalmente, en el componente 4 (innovación de servicios) Guamán Poma ha demostrado gran creatividad y éxito en identificar y promover las nuevas oportunidades de negocio que mejor sirven para fortalecer de manera sostenible la gestión empresarial de los grupos y redes empresariales participantes del proyecto.

III. CONCLUSIONES

Sobre la base de todo lo expuesto y atendiendo a las conclusiones específicas en el Marco Lógico del proyecto, se presentan a continuación un conjunto de conclusiones las mismas que se desprenden del punto II de esta evaluación:

- El Contexto Político en el que se ejecutó el proyecto, años pre y electoral, presentó algunas condiciones desfavorables para el desarrollo del proyecto, sin embargo la capacidad de respuesta del equipo responsable del C.E.C Guamán Poma de Ayala permitió un desempeño adecuado y satisfactorio de las metas programadas.
- Las propuestas de intervención del proyecto a nivel de objetivos y estrategias fueron concretadas y aportaron a la **Consolidación de los Procesos de Gestión Municipal Concertada del Desarrollo Económico Local en la Región del Cusco**.
- Los objetivos del Marco Lógico guardaron una gran correspondencia con los objetivos institucionales del C.E.C Guamán Poma de Ayala.
- El conjunto de los procesos de gestión del proyecto fueron **pertinentes y adecuados y este se sustenta en la capacidad del equipo del** C.E.C Guamán Poma de Ayala.
- Sobre el cumplimiento del objetivo general o fin: ***Existen evidencias estadísticas que indican que el proyecto ha contribuido de manera positiva a la consolidación de los procesos de desarrollo económico local en la región de Cusco.***
- Sobre el cumplimiento del objetivo específico o propósito: ***El cumplimiento de los indicadores del objetivo específico evidencia que se logró mejorar de forma significativa las capacidades e instrumentos de la gestión de la promoción del desarrollo económico territorial en las municipalidades seleccionadas.***
- Sobre el cumplimiento del primer resultado: ***En términos de cumplimiento de este resultado podemos afirmar que fue Satisfactorio, teniendo en cuenta que las metas alcanzadas han sido de más del 95% y considerando la valoración de aportes a Procesos en DEL logrados, se concluye que con relación al logro del primer resultado la situación alcanzada por el proyecto es muy satisfactoria.***
- Sobre el cumplimiento del segundo resultado: ***Gracias a la intervención del proyecto las municipalidades seleccionadas han implementado exitosamente una serie de instrumentos de gestión que ayudaron a fomentar los procesos de desarrollo económico local en sus respectivos territorios.***

- Sobre el cumplimiento del tercer resultado: **El cumplimiento de las metas programadas y la validación de entrevistas con miembros del Comité Regional de Promoción a la Industria del Mueble y Afines, redes empresariales y funcionarios públicos, permite al equipo evaluador aseverar como muy satisfactorio el cumplimiento de este resultado.**
- Sobre el cumplimiento del cuarto resultado: **Las metas programadas en los indicadores se cumplieron y se logró iniciar procesos de innovación en los servicios turísticos.**

IV. RECOMENDACIONES

Recomendaciones a nivel de los objetivos del proyecto

Objetivo general

- La consolidación de los procesos de desarrollo económico local y la reducción de la pobreza sigue siendo uno de los grandes retos de desarrollo de la región de Cusco. Sin embargo, se puede argumentar que la reducción de la pobreza no es solo un tema de la redistribución de la riqueza. Más bien, el desafío central podría estar en la tarea de facilitar y lograr la inclusión de productores y empresarios de la base de pirámide en los mercados y cadenas productivas más dinámicas de la región o del país.

Un concepto más proactivo podría basarse entonces en el objetivo general del aprovechamiento de oportunidades de negocio existentes en los territorios locales en vez de solo buscar la redistribución de recursos estatales o privados. Por supuesto esto no significaría dejar al lado el trabajo con los grupos menos favorecidos sino más bien apostar por sus propias capacidades y diseñar y ejecutar proyectos e iniciativas que permiten fortalecer sus competencias y orientarlas hacia actividades económicas rentables y sostenibles.

Objetivo Especifico

- El objetivo específico y sus indicadores fueron bien formulados y corresponden a las necesidades centrales de un proyecto del fomento del desarrollo económico local en la región Cusco. La falta de capacidades e instrumentos de gestión en los gobiernos regionales y locales son serios obstáculos para el desarrollo de las economías locales y el proyecto ha logrado una serie de resultados significativos en este contexto.

Asimismo, los indicadores seleccionados también sirven para medir el éxito en los temas planteados. Sin embargo, para futuros proyectos se sugiere desarrollar algunos indicadores que no solamente miden los cambios en términos cuantitativos (nro. de empresarios atendidos) sino también en términos cualitativos (a cuántos empresarios el apoyo le ha servido para lograr un objetivo específico). Dado que un objetivo central de los procesos de desarrollo económico local es la construcción de capital social se recomienda además formular en futuros proyectos algunos objetivos e indicadores para lograr y medir avances en los procesos territoriales de participación, concertación, construcción de relaciones de confianza y aprendizajes colectivos.

Resultado 1

- Un aspecto que se evidencio en las entrevistas y en la encuesta, es el gran interés de los alumnos en seguir en contacto con Guamán Poma y con los otros participantes de los diplomados. Se recomienda entonces conformar una red de ex alumnos que servirá para intercambiar información e experiencias y crear una comunidad de aprendizaje que da mayor efectividad y sostenibilidad a la ejecución de los cursos del diplomado.
- Recomendaciones de los participantes a nivel del Diplomado resaltan además aspectos como el Sistema de tutoría donde se demanda una necesidad de abordar temas de Gestión Empresarial y de especialidad del Subsector en algunos casos, donde se requiera conocimiento técnico.
- Finalmente, se recomienda analizar las posibilidades de un mayor aprovechamiento del vínculo entre la capacitación y la puesta en práctica de los conceptos y herramientas. Es en la estrecha relación entre el aprendizaje y la aplicación donde el diplomado tiene su gran fortaleza y, por lo tanto, se propone seguir profundizando este punto clave para posicionar el diplomado como un producto de “state of the art” en la capacitación de funcionarios municipales en el desarrollo económico local.

Resultado 2

- Para futuros proyectos de fomento de la gestión municipal se recomienda ampliar y perfeccionar los instrumentos de gestión en el desarrollo económico local. Se sugiere poner énfasis en aquellas áreas que permitan y promuevan la participación activa de los actores locales en el diseño y la implementación de los instrumentos de promoción y fomento de las empresas locales. Dado que las economías locales en la mayoría de los municipios todavía no son muy desarrolladas es además importante seguir ajustando los instrumentos de regulación y promoción de las empresas locales a la realidad de los territorios, tomando en cuenta el nivel de productividad de las empresas, el tipo de competencias empresariales y laborales que requieren, el uso de tecnologías apropiadas, sistemas de información accesibles, la situación de los mercados locales etc.

Para que los esfuerzos de las municipalidades no queden como actividades puntuales en un contexto de apoyo territorial débil e incipiente se sugiere además diseñar y ejecutar políticas locales integrales que incluyan toda la gama de posibles actividades de gestión y promoción y las convierten en mecanismos permanentes y sostenibles de la gestión del desarrollo económico local.

Resultado 3

- La experiencia de otros proyectos demuestra que la promoción de espacios de concertación público privada para el desarrollo económico local es una labor muy difícil y compleja porque no consiste solamente en la coordinación técnica de actividades de diferentes organizaciones e instituciones sino requiere también incidir en las actitudes y competencias de las personas e instituciones involucradas. A pesar de las dificultades en la

gestión de estos procesos se recomienda seguir apoyando la conformación y consolidación de los espacios de concertación público privada porque son justamente los procesos de aprendizaje colectivo e interinstitucional que se dan en estos espacios que se convierten a lo largo del tiempo en los ejes centrales de cualquier desarrollo participativo e inclusivo.

Sin embargo, es importante analizar bien el contexto político e institucional de los temas y sectores en que se interviene para definir exactamente las estrategias e acciones apropiadas para fortalecer estos espacios. Si bien gran parte del éxito de los espacios de concertación depende de la sensibilidad y experiencia con la cual los líderes y promotores manejan los procesos de concertación también es cierto hoy día existen metodologías y herramientas que permiten fortalecer la capacidades específicas de los promotores e integrantes de los espacios de concertación que se podrían utilizar en futuros proyectos del fomento del desarrollo económico local en Cusco.

Resultado 4

- A pesar de los buenos resultados obtenidos, hay que reconocer que la mayoría de los beneficiarios de este componente aún no ha logrado establecer empresas de acumulación de capital con mayor escala y, por lo tanto, enfrenta todavía serios problemas de un crecimiento dinámico que les permitiría llegar a niveles de productividad y competitividad más elevados. Futuras intervenciones tendrían que ser orientadas entonces a seguir fortaleciendo la productividad de las actividades económicas de los microempresarios y establecer una plataforma de servicios de apoyo que garantiza el acompañamiento continuo de los empresarios de acuerdo a sus necesidades y demandas específicas.

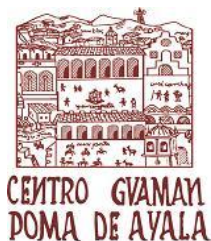
Para dar más sostenibilidad a este esfuerzo se recomienda además reforzar la cooperación interinstitucional no solamente con las municipalidades sino también con otras instituciones públicas y privadas, ONG o empresas y organizaciones privadas. Sería entonces oportuno iniciar un proceso de amplia participación y concertación con todas las instituciones y actores locales relevantes para definir los ejes centrales de los servicios de desarrollo empresarial de los microempresarios del Valle del Sur.

Recomendaciones a nivel de Metodología del proyecto

- La línea de base presentada en Informe Técnico Final a la AACID 2010, en los indicadores I.1 e I.2 cuenta con muestras diferentes para la medición de los indicadores, las mediciones son gruesas a nivel de subsectores. Metodológicamente recomendamos mejorar la línea de base.
- La línea de base se puede mejorar considera la presentación de datos pues a nivel de las 2 variables del I.1, *Nº de pequeños empresarios atendidos* y *Presupuesto asignado a la promoción del desarrollo económico*, solo en la primera variable presenta datos 2008, 2009 y 2010 mientras que en la segunda solo datos 2008 y 2010.
- Metodológicamente el plantear otras 6 municipalidades pares con similares características para comparar la intervención con las 6 municipalidades asesoradas permanentemente resulta importante, no obstante se debe precisar dichos criterios.

ANEXOS

Anexo 01: Plan de Trabajo Evaluación FSU



**CONSULTORIA PARA LA EVALUACIÓN FINAL
DEL PROYECTO:
"CONSOLIDACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN
MUNICIPAL CONCERTADA DEL DESARROLLO ECONÓMICO
LOCAL EN LA REGIÓN DEL CUSCO"**

**PRIMER ENTREGABLE (I)
PLAN DE TRABAJO**



*Consortio de organizaciones privadas de
promoción al desarrollo de la pequeña y micro empresa*

Septiembre de 2011

I. INTRODUCCIÓN

El presente informe corresponde al primer entregable de la consultoría para la evaluación del Proyecto *Consolidación de los Procesos de Gestión Municipal Concertada del Desarrollo Económico Local en La Región Cusco*, proyecto ejecutado por el Centro Guamán Poma de Ayala en el marco de un Convenio de Cooperación con La Fundación Social Universal (CONSOLIDACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN MUNICIPAL CONCERTADA DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL EN LA REGIÓN CUSCO), contando con la subvención de la Junta de Andalucía, suscribió, con fecha 08 de enero del año 2009. Proyecto que fue ejecutado en el periodo 2009 - 2010.

Asimismo el presente informe tiene como **objetivo** presentar el **Plan de Trabajo**, que incluye la metodología y el cronograma detallado de la *Evaluación*. Dicho informe se desarrollarán en base a los siguientes considerandos:

- Utilización de herramientas validadas.
- Las bases de datos con los que ya cuenta y que facilitarán la identificación de los beneficiarios del Proyecto *Consolidación de los Procesos de Gestión Municipal Concertada del Desarrollo Económico Local en La Región Cusco*.
- Un equipo técnico especializado.
- Una Filial en la ciudad del Cusco que da soporte a la evaluación.

R1. Se han desarrollado competencias de las autoridades y funcionarios municipales para la gestión del desarrollo económico local.

R2. Las municipalidades han desarrollado instrumentos innovadores en la gestión de mercados de abastos, promoción del empleo y simplificación del proceso de otorgamiento de licencia de funcionamiento

R3. Conformación y funcionamiento de un Concejo de Promoción del conglomerado de la industria de muebles en madera, con la participación de actores públicos y privado.

R4. Actores públicos y privados involucrados en la gestión de servicios vinculados al turismo inician procesos de innovación en los servicios turísticos.

II. OBJETIVOS Y RESULTADOS

Los objetivos y resultado de la evaluación se harán en el marco de la ejecución del Proyecto *Consolidación De Los Procesos De Gestión Municipal Concertada Del Desarrollo Económico Local En La Región Cusco*.

Cuadro N° 01

<p>Objetivo Específico</p> <p>O</p> <p>Propósito</p>	<p>1.1. Las 6 municipalidades atendidas de manera permanente por el proyecto realizan una mejor gestión del desarrollo económico local, respecto a otras municipalidades de la Región.</p> <p>Variables para medir este indicador:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nº de pequeños empresarios atendidos. - Presupuesto asignado a la promoción del desarrollo económico. - Elaboración e implementación de instrumentos de planificación del desarrollo económico local y territorial. - Generación y difusión de información sobre oportunidades de inversión en el territorio. - Institucionalización de la instancia de promoción económica. <p>1.2. Autoridades proponen iniciativas legislativas de promoción del desarrollo económico al menos en 3 municipalidades atendidas por el proyecto.</p>
<p>Resultado 1</p>	<p>1.1. 40 participantes de 20 municipalidades concluyen satisfactoriamente el diploma presencial en gestión del desarrollo económico.</p> <p>1.2. 40 participantes de 20 municipalidades concluyen satisfactoriamente el diploma virtual en gestión del desarrollo económico.</p> <p>1.3. Diferencia de +6 puntos entre la prueba de entrada y salida del Diploma presencial.</p> <p>1.4. 40% de las iniciativas implementadas en el diploma presencial continúan en marcha, después de la culminación del mismo.</p> <p>1.5. Las 9 municipalidades asesoradas implementan en promedio el 60% de actividades programadas en su plan operativo anual, para el primer año y 70% para el segundo año¹².</p>
<p>Resultado 2</p>	<p>1.1. 1 municipalidad implementa un proceso de simplificación administrativa para el otorgamiento de la licencia municipal.</p> <p>1.2. 2 municipalidades validan un instrumento de promoción del empleo.</p> <p>1.3. 1 municipalidad implementa mecanismos de gestión participativa y control sanitario en los mercados.</p>
<p>Resultado 3</p>	<p>1.1. El Consejo de Promoción implementa el 30% y 50% de actividades del Plan Operativo anual el primer y segundo año respectivamente.</p> <p>1.2. 3 redes empresariales con al menos 120 empresarios participan activamente en el Consejo de Promoción.</p> <p>1.3. Los integrantes del Concejo de Promoción presentan 2 propuestas a las instancias locales, regionales o nacionales que favorecen al sector maderero.</p>
<p>Resultado 4</p>	<p>1.1. 30 unidades empresariales implementan prácticas de innovación en la prestación de servicios turísticos.</p> <p>1.2. 01 producto turístico identificado es insertado al mercado.</p>

¹² Este indicador fue añadido en el informe de seguimiento 2009, al no existir en la formulación inicial un indicador que evalúe los procesos de avance de los planes operativos de las 9 municipalidades atendidas desde el proyecto.

III. OBJETIVOS Y ALCANCE DEL TRABAJO DE CONSULTORÍA

La consultoría estará dirigida a responder esencialmente las siguientes preguntas:

- ¿Alcanzó el proyecto el logro de sus objetivos y resultados, reflejan esto los indicadores establecidos en el marco lógico?
- ¿Las actividades del Proyecto han contribuido a consolidar la gestión de las municipalidades en el desarrollo económico local y la promoción empresarial de conglomerados, a través de la capacitación, asesoría, transferencia de información e instrumentos de gestión y promoción de mecanismos de concertación; incluyendo la capacitación al personal, contenido y pertinencia de manuales, productos, sistemas, metodologías desarrolladas, contratación de consultoría, y servicios?
- ¿Cuáles han sido las principales desviaciones, fallas o aciertos tanto del diseño inicial como de los planes de ejecución anuales?
- ¿Cuál ha sido la contribución del Proyecto a la estrategia institucional de Guamán Poma?
- ¿Han permitido los métodos y estrategias gerenciales de planificación, ejecución, y control, empleadas por el equipo ejecutor, adecuadas a los requerimientos del proyecto?
- ¿Se han realizado las acciones con adecuados niveles de eficiencia y eficacia, siendo a su vez coherentes con la obtención de los objetivos del Proyecto?
- ¿Las relaciones de resultados/costo han sido adecuadas en la toma de decisiones gerenciales que hayan implicado el uso de recursos de la contribución?
- ¿Cuál ha sido la calidad técnica de los productos y servicios prestados por Guamán Poma en el marco del Proyecto?
- ¿Ha existido adicionalidad¹³ producto de la ejecución de este Proyecto en la promoción del desarrollo económico local?

IV. FASES Y ACTIVIDADES DE LA EVALUACIÓN

4.1. FASE I: COORDINACIÓN Y PREPARACIÓN

a) Objetivo

¹³ Incidencia u efectos sobre un conjunto de entidades u actores, públicos o privados, involucrados en las tareas del desarrollo económico local, dentro del Perú.

Obtener una visión general sobre el proyecto y preparar versión preliminar de instrumentos de recolección y procesamiento de información

b) Actividades

- + Recepción de documentos del proyecto y de informes del mismo
- + Preparación de instrumentos de recolección de información
- + Coordinación de aspectos logísticos para trabajo de campo

c) Método

Se revisará la información documentaria que se reciba y se establecerán consultas específicas vía correo electrónico

d) Lugar

Lima

4.2. FASE II: RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

a) Objetivo

Obtener y procesar la información requerida para realizar la evaluación

b) Actividades

- + Revisión de documentación adicional del Proyecto
- + Entrevistas con muestra significativas de participantes en las actividades del proyecto
- + Reuniones con el personal del proyecto y de Guamán Poma
- + Entrevistas y reuniones con Instituciones y consultores que han participado en las actividades del proyecto
- + Presentación de hallazgos preliminares de la evaluación

c) Métodos

Revisión documentaria
Entrevistas estructuradas
Análisis de procesos
Análisis de indicadores

d) Lugar

Cusco.

4.3.FASE III: PREPARACIÓN DE INFORME TÉCNICO DE EVALUACIÓN

a) Objetivo

Elaborar y presentar el informe

b) Actividades

- + Análisis detallado de información
- + Elaboración de versión preliminar del Informe técnico de evaluación
- + Presentación de informe preliminar y recepción de observaciones
- + Levantamiento de observaciones

c) Métodos

Valoración de cuadro de indicadores

Identificación de aspectos claves que explican el estado de logro alcanzado

Envío de informe y recepción de comentarios por Internet

Análisis de observaciones

d) Lugar

Lima

V. CRONOGRAMA DE FASES

FASES	ACTIVIDADES	METODOS	LUGAR	SEMANAS										
				1	2	3	4	5	6	7	8			
FASE I: COORDINACION Y PREPARACION	+ Recepción de documentos del proyecto y de informes del mismo	Se revisará la información documentaria que se reciba y se establecerán consultas específicas vía correo electrónico.	Lima/ Cusco	x	x									
	+ Preparación de instrumentos de recolección de información			x	x									
	+ Coordinación de aspectos logísticos para trabajo de campo			x	x									
	Ajuste al diseño de evaluación			x	x									
FASE II: RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN	+ Revisión de documentación adicional del Proyecto	Revisión documentaria Talleres y Entrevistas estructuradas. Análisis de procesos Análisis de indicadores.	Cusco		x									
	+ Entrevistas con muestra significativas de participantes en las actividades del proyecto ¹⁴					x								
	+ Reuniones con el personal del proyecto y de Guamán Poma ¹⁵					x								
	+ Presentación de hallazgos preliminares de la evaluación											x		
FASE III: PREPARACIÓN DE INFORME TÉCNICO DE EVALUACIÓN	Análisis detallado de información	Identificación de aspectos claves que explican el estado de logro alcanzado Envío de informe y recepción de comentarios por Internet Análisis de observaciones.	Lima									x		
	+ Elaboración de versión preliminar del Informe técnico de evaluación											x		
	+ Presentación de informe preliminar y recepción de observaciones											x		
	+ Levantamiento de observaciones											x	x	

¹⁴ Talleres de trabajo: Taller 1 con empresarios del subsector de carpintería y turismo; Taller 2 con funcionarios de las municipalidades beneficiarias del proyecto. Entrevistas a profundidad a ex alumnos del Diplomado en Gestión del Desarrollo Económico Local 2009-2010, Entrevistas a miembros del Comité Regional de Promoción a la Industria del Mueble y afines. VER ANEXO 01 – Cronograma detallado trabajo de Campo.

¹⁵ Entrevistas a personas del Centro Guamán Poma de Ayala que ha intervenido en la ejecución del Proyecto.

VI. PRODUCTOS

El producto final de la consultoría se plasma en un Informe en el que se presentara de manera clara y detallada las conclusiones que permitan establecer el nivel de logro de los resultados y el objetivo específico o propósito del Proyecto, las cuales estarán sustentadas en el análisis de la evidencia que permita probar dichas conclusiones. El informe contendrá:

- Un resumen ejecutivo, conteniendo una conclusión general sobre la ejecución del proyecto y conclusiones específicas sobre los temas analizados, como así también conclusiones para cada resultado del proyecto.
- Un informe técnico detallado conteniendo el desarrollo de la evaluación del objetivo y de cada resultado del proyecto, considerando los aspectos antes mencionados.
- Conclusiones sobre los resultados alcanzados, los posibles desvíos que pudieren haberse observado, la adicionalidad y contribución aportada por el Proyecto a un conjunto de actores institucionales, como así también orientaciones o recomendaciones para el fortalecimiento de los logros alcanzados.

Todo el anterior material será presentado a la Fundación Social Universal y al Centro de Educación y Comunicación Guamán Poma de Ayala, en idioma español y en copia electrónica conteniendo los archivos en Word, bajo entorno Windows.

VII. METODOLOGÍA DE TRABAJO

7.1. DISEÑO METODOLOGICO

La presente metodología propuesta por el equipo técnico de la consultora para la evaluación del Proyecto CONSOLIDACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN MUNICIPAL CONCERTADA DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL EN LA REGIÓN CUSCO cuenta se encuentra en el marco de los TDRs de la evaluación.

El equipo analizara toda la información y documentación relevante sobre la ejecución del proyecto disponible.

La metodología a trabajar se hará para cada resultado como se puede apreciar en el cuadro N° 002.

a) Objetivo de los métodos e instrumentos aplicados

Objetivo Central:

- Obtener y procesar la información requerida para realizar la evaluación

Objetivos Específicos:

- Revisar indicadores del proyecto
- Determinar el tamaño de muestra
- Diseñar los instrumentos de recolección de información
- Informes a nivel del procesamiento y sistematización de la información.

b) Diseño de métodos e instrumentos

Este punto está referido a la identificación de las fuentes de información necesarias para la evaluación, para un mejor análisis la evaluación se ha separado en dos grupos, por un lado la fuente de **información secundaria**, que será obtenida del proyecto así como del Informe Final del Proyecto a la AACID.

Por otro lado, se tiene la **f fuente de información primaria**, que cuenta con métodos de análisis e interpretación **cuantitativos** y cualitativos, las cuales se obtendrán de la aplicación de Entrevistas y/o Talleres, estas técnicas se aplicaran para cada Resultado.

Cuadro N° 002

Objetivos/ Resultados	Indicadores	Métodos/ Instrumentos
Objetivo Específico O Propósito	<p>1.1. Las 6 municipalidades atendidas de manera permanente por el proyecto realizan una mejor gestión del desarrollo económico local, respecto a otras municipalidades de la Región.</p> <p>Variables para medir este indicador:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nº de pequeños empresarios atendidos. - Presupuesto asignado a la promoción del desarrollo económico. - Elaboración e implementación de instrumentos de planificación del desarrollo económico local y territorial. - Generación y difusión de información sobre oportunidades de inversión en el territorio. - Institucionalización de la instancia de promoción económica. <p>1.2. Autoridades proponen iniciativas legislativas de promoción del desarrollo económico al menos en 3 municipalidades atendidas por el proyecto.</p>	Es importante precisar que el trabajo de campo partirá con una reunión/entrevista al equipo responsable del Proyecto del Centro Guamán Poma de Ayala, entrevista que es transversal a los 4 resultados.
Resultado 1	<p>1.1. 40 participantes de 20 municipalidades concluyen satisfactoriamente el diploma presencial en gestión del desarrollo económico.</p> <p>1.2. 40 participantes de 20 municipalidades concluyen satisfactoriamente el diploma virtual en gestión del desarrollo económico.</p> <p>1.3. Diferencia de +6 puntos entre la prueba de entrada y salida del Diploma presencial.</p> <p>1.4. 40% de las iniciativas implementadas en el diploma presencial continúan en marcha, después de la culminación del mismo.</p> <p>1.5. Las 9 municipalidades asesoradas implementan en promedio el 60% de actividades programadas en su plan operativo anual, para el primer año y 70% para el segundo año¹⁶</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Encuestas a toda la base de datos de ex – alumnos del diplomado (Survey Monkey). - Focus Group a una muestra de la base de datos. - Entrevista a representante de la Universidad Católica Sede Sapientiae

¹⁶ Este indicador fue añadido en el informe de seguimiento 2009, al no existir en la formulación inicial un indicador que evalúe los procesos de avance de los planes operativos de las 9 municipalidades atendidas desde el proyecto.

Objetivos/ Resultados	Indicadores	Métodos/ Instrumentos
Resultado 2	<p>1.1. 1 municipalidad implementa un proceso de simplificación administrativa para el otorgamiento de la licencia municipal.</p> <p>1.2. 2 municipalidades validan un instrumento de promoción del empleo.</p> <p>1.3. 1 municipalidad implementa mecanismos de gestión participativa y control sanitario en los mercados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Focus Group a Funcionarios Municipales
Resultado 3	<p>1.1. El Consejo de Promoción implementa el 30% y 50% de actividades del Plan Operativo anual el primer y segundo año respectivamente.</p> <p>1.2. 3 redes empresariales con al menos 120 empresarios participan activamente en el Consejo de Promoción.</p> <p>1.3. Los integrantes del Concejo de Promoción presentan 2 propuestas a las instancias locales, regionales o nacionales que favorecen al sector maderero.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas a miembros de Comité Regional de Promoción a la Industria del Mueble y afines. - Focus Group a líderes empresariales 3 redes empresariales del subsector de carpintería en madera.
Resultado 4	<p>1.1. 30 unidades empresariales implementan prácticas de innovación en la prestación de servicios turísticos.</p> <p>1.2. 01 producto turístico identificado es insertado al mercado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevista a líderes empresariales del subsector de turismo.

Para el Resultado 1 y 2:

Se aplicará una encuesta, dirigida a todos los participantes del diplomado para medir Calidad, Satisfacción y otros elementos, se prevé aplicar la encuesta en línea (Survey Monkey).

Luego se aplicara 2 talleres de Focus Group, el primero con un grupo de ex – alumnos de la 4° Edición del Diplomado en Gestión del Desarrollo Económico Local 2009 – 2010. Y el segundo con funcionarios públicos provenientes de las Municipalidades a quienes el Proyecto asesoro.

Para los Resultado 2, 3 y 4.

Se aplicaran Entrevistas y o Focus Group que a continuación se describen.

- **Entrevistas y Focus Group**

La elaboración y edición de las herramientas tales como entrevistas y Focus groups hará en un diseño simple que permita recoger información relevante para la medición de indicadores planteados en el cuadro N° 01

El diseño de las entrevistas y Focus Group deberá ser validado por parte de la contraparte institucional¹⁷, del Centro Guamán Poma de Ayala.

c) Operación de campo

Cada Resultado contará con un proceso de preparación logística que prevea tiempos para la aplicación de las técnicas y/o herramientas diseñadas. Asimismo cada Resultado prevé determinado Métodos y/o Instrumentos que permitan la recolección de información necesaria para la evaluación. Ver cuadro N° 02.

d) Procesamiento y sistematización de la información

Una vez que se haya culminado la operación de campo, se procesara y sistematizara la información, lo cual nos permitirá analizar el cumplimiento de los indicadores, generando así insumos para el informe final.

¹⁷ Es preciso contar con un responsable del CGPA ,el cual deberá brindar toda la información necesaria así como validar las herramientas e informes en el marco de la evaluación

**Cronograma detallado para el trabajo de campo en el Marco de la
Evaluación al Proyecto**

Resultados	Métodos/ instrumentos	Responsable	Publico objetivos	M	M	J	V	S	D	L	M	M
				13	14	15	16	17	18	19	20	21
Objetivo específico y/o Propósito	Entrevista /Reunión	Francisco Dumler Bernhard Adam Daniela Yépez	Equipo del Programa en DEL Centro Guamán Poma de Ayala +Ángel Paullo, Ruffo Vega, Natalie Campana, Yovana Castillo, José Carlos Vidal –, Gaby Guerra , Richard Atausinchi, Mario Huamán, Johana de Brito, Hernely Vásquez							4:00 7:00 Pm		
Resultado 1	Encuestas (e)	Francisco Dumler Daniela Yépez	Ex alumnos del 4° Edición Diplomado en Gestión del Desarrollo Económico Local.		x	x	x	x	x			
			Ex alumnos del Diplomado en Formulación y Gestión de Proyectos de Inversión Pública para el Desarrollo Económico Local		x	x	x	x	x			
Resultado 3	}}}}Entrevistas	Bernhard Adam Daniela Yépez	Miembros de Comité Regional de Promoción a la Industria del Mueble y afines. Gobierno Regional Cusco: Fernando Palomino 4pm Dirección de Producción: Lucía Valencia Loaiza, José Cama Francisco Ortiz ONUDI: Fernando Paredes								9:00 1:00 Pm	
Resultado 1 y Resultado 2	Focus Group (Fg)	Bernhard Adam Daniela Yépez	Grupo 01 Funcionarios Municipales: Asesoría y uso de herramientas 3 herramientas (Simplificación administrativa, promoción del empleo y mercados) + M. Saylla : Hayde Chihuantito; + M. Oropesa: Luwdin Díaz + M. Santiago: Rosa Castillo, Milagros Espellivar y Yovana Andrade + M. San Jerónimo: Yanet Hurtado + M. San Sebastián: Hilton + M. Quispicanchis: Guido Calle + M. Huaro : Porfirio Vásquez								5:00 6:00 pm	

Resultados	Métodos/ instrumentos	Responsable	Publico objetivos	M	M	J	V	S	D	L	M	M
				13	14	15	16	17	18	19	20	21
Resultado 1 y Resultado 2	Focus Group (Fg)	Bernhard Adam Daniela Yépez	Grupo 02 Ex alumnos del 4° Edición Diplomado en Gestión del Desarrollo Económico Local (5) + Elmer Guillermo Abarca Abarca M. San Sebastián + Andrea Casafranca Ojeda DIRCETUR + Miguel Ángel Cornejo Duran Gobierno Regional Cusco + Eddie Guillermo Dueñas Olazabal Dirección Regional de la Producción + Roberto Ernesto Espejo Abarca M. Provincial Cusco + Judith Manuela Huacac Huarcapuma M. Distrital Quiquijana + María del Carmen Jiménez Villafuerte M. Provincial Cusco + Gloria Teresa Mendoza Valenzuela M. Provincial Cusco + Boris Germán Mujica Paredes actual regidor de la M. Provincial del Cusco								6:30 7:30 pm	
Resultado 4	Entrevistas: Visita al Valle Sur	Bernhard Adam Daniela Yépez	Líderes empresariales del subsector de Turismo: + Festival Gastronómico Sebastiano: + Festival Gastronómico de la Gallina de Huasao, + Restaurantes de Saylla: Sra. Judith Kana + Tejedoras de Tipón-Oropesa								8:00 1:00 pm	
Resultado 3	Entrevistas Visita a talleres	Bernhard Adam Daniela Yépez	Líderes empresariales 3 redes del subsector de carpintería en madera. + Total Mueble: Aurelio Noa, Mario Choque + Toka Madera: Javier Aiquipa								3:00 7:00 pm	

Anexo 02: Matriz de entrevistados Evaluación FSU

RESULTADOS	ENTREVISTADOS	ORGANIZACIÓN/ INSTITUCION	CARGO
	<ul style="list-style-type: none"> + Ángel Paullo + Ruffo Vega + Natalie Campana + Yovana Castillo + José Carlos Vidal + Gaby Guerra + Richard Atausinchi + Mario Huamán, + Hernely Vásquez 	C.E.C Guamán Poma de Ayala	<p>Coordinador del Programa DEL</p> <p>Equipo del Programa</p>
<p>R1</p> <p>Se han desarrollado competencias de las autoridades y funcionarios municipales para la gestión del desarrollo económico local</p>	<ul style="list-style-type: none"> + Judith Huacac + Andrea Casafranca + Roberto Espejo + Elmer Guillermo <p>En proceso encuestas a ex – alumnos del 4° Diplomado en DEL</p>	<ul style="list-style-type: none"> + Municipalidad Distrital de Anta + DIRCETUR + Municipalidad Provincial del Cusco + Consultor independiente 	<ul style="list-style-type: none"> + Jefe de Proyecto fortalecimiento de lácteos en Anta + Administradora en Proyecto de Calidad turístico + Planificador - Oficina de Planificación y Presupuesto
<p>R2</p> <p>Las municipalidades han desarrollado instrumentos innovadores en la gestión de mercados de abastos, promoción del empleo y simplificación del proceso de otorgamiento de licencia de funcionamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> +Ludwin Díaz +Hayde Chihuantito 	<ul style="list-style-type: none"> + Municipalidad distrital de Oropesa + Municipalidad distrital de Saylla 	<p>Gerente Desarrollo Económico</p> <p>Gerente Desarrollo Económico</p>

RESULTADOS	ENTREVISTADOS	ORGANIZACIÓN/ INSTITUCION	CARGO
R3 Conformación y funcionamiento de un Concejo de Promoción del conglomerado de la industria de muebles en madera, con la participación de actores públicos y privado.	<p>Miembros del Comité Regional de Promoción a la Industria del Mueble y Afines</p> <p>+ Lucia Valencia</p> <p>+ José Cama</p> <p>Redes Empresariales</p> <p>+Aurelio Noa</p> <p>+Tula Usca</p> <p>+Jorge Caya Loaiza</p>	<p>+ Dirección de Producción e Industria Gobierno Regional Cusco.</p> <p>+ Red Empresarial Total Mueble</p> <p>+ Red Empresarial Total Mueble</p> <p>+ Red Empresarial Toka Madera</p>	<p>+Sub directora de Industria</p> <p>+Responsable del sector de Madera y metalmecánica</p>
R4 Actores públicos y privados involucrados en la gestión de servicios vinculados al turismo inician procesos de innovación en los servicios turísticos.	<p>Gastronomía</p> <p>+ Liberata Chávez</p> <p>+ Judith Kana</p> <p>+ Epifanía Fernández</p> <p>+ Cleidi Tito</p> <p>+ Benedicta García</p> <p>+ Teodora Tito</p>	<p>+ Festival Sebastiano</p> <p>+ Red Gastronómica de Saylla</p> <p>+ Red Gastronómica de Huasao</p> <p>+ Red Gastronómica de Huasao</p> <p>+ Red Gastronómica de Huasao</p> <p>+ Red de artesanas Choquepata</p>	

Anexo 03: Entrevista a Beneficiarios del Proyecto

Entrevistas a Redes Empresariales

RED GASTRONÓMICA

Liberata Chávez

Festival gastronómico de San Sebastián

Slogan: Deliciosa tradición Sebastiana.

Para la Sra. Liberata el tema de incremento de gasto en su consumo si ha sido notorio pues ella manifiesta que con los ingresos generados puede apoyar con los gastos en su familia.

Sin embargo, sobre capitalización de su negocio y generación de más empleo, no han avanzado mucho, dado que el tema de inversión en su negocio es aun costosa, los miembros del festival sebastiano no han logrado aperturar restaurantes que era la meta del grupo, no obstante se ha generado autoempleo, lo cual les permite mejorar sus ingresos.

Califica como muy bueno el apoyo de Guamán Poma, sobre todo en el tema de capacitaciones no solo de mejora de su gastronomía, sino otros temas de Desarrollo Personal.

Actualmente se encuentra preocupada pues ahora la municipalidad de San Sebastián ya no pertenece a la Mancomunidad de Municipalidades del Valle Sur, lo cual ha generado incertidumbre a la red, sobre su pertenencia a la Red Mayor de Gastronomía, que aglutina a las redes gastronómicas de los 5 distritos.

El crédito es fácil de obtener, pero pagar es lo difícil, aun con esta situación se está pagando un préstamo y los ingresos de la gastronomía aportan a este pago.



Judith Kana
Red Gastronómica de Saylla

En el 2010 ha sido premiada como mujer emprendedora a nivel de la Región por el Ministerio de la Producción y también ha obtenido el Premio Q'ente de la DIRCETUR, por 2 años consecutivos.

Estos 2 últimos años es la continuad de un trabajo previo tanto con Guamán Poma, como con la Municipalidad.

Como experiencia personal he crecido bastante. La capacitación puesta en práctica ha permitido tener más comensales y eso ha generado mejorar mis ingresos, generar empleo local e incrementar el tamaño del restaurant.

Aún hay ciertas rivalidades entre las integrantes de la Red, pero la diferencia es que uno pone más rápido en práctica lo que aprende y una de ellas soy yo, manifiesta la Sra. Judith.

Todo el apoyo de Guamán Poma les ha permitido mejorar sus ingresos, los cambios de experiencia nos ayudó mucho, la pasantías, capacitaciones contribuyeron a este cambio, si otros pueden yo también.

Asimismo le ha permitido participar en **Presupuesto Participativo** como ciudadana, no solo exigiendo derechos sino asumiendo obligaciones.



Mi restaurant tiene 11 años de antigüedad, al comienzo una sola tienda y un comedor, actualmente tengo 3 comedores y el 2010 invirtió en miradores.

Otro aspecto importante es que integré a mis hijos y esposo cada uno con responsabilidades, y ahora deseo ampliar y hacer una cadena de restaurantes y como meta personal quiero estudiar gastronomía.

Epifanía Fernández
Red Gastronómica de Huasao
Distrito de Oropesa

La red está conformada por 17 socias y se creó el 2009 en el marco del proyecto FSU, a partir de ello se realiza el Festival de la Gallina 2 veces al año, Mayo y Agosto.

Hay un tema de capacitación en temas de desarrollo personal y otros vinculados a la mejora de nuestros negocios.

Aún hay algunas debilidades pues es una red nueva, sin un espacio adecuado para el festival, a pesar de ello actualmente todos los domingos salen a expender sus platos, entre 3 a 4 integrantes de la red, el cual se designan vía sorteo así todas tienen la oportunidad de generar ingresos los fines de semana, para ello han adquirido una carpa lo cual les permite estas ventas dominicales.

Recién para el 2011 se ha gestionado un presupuesto para promocionar los festivales.

Sienten que no tienen mucho apoyo de la municipalidad, Huasao ya es un centro poblado, y demandamos más atención de nuestra municipalidad, manifiestan.

Ahora que estamos más informadas podemos proponer en Presupuesto Participativo un presupuesto para promocionar el Festival.



Hay intenciones de 6 socias para apertura restaurantes, los mismos que se pueden articular al Circuito Turístico de Oropesa, pero requerimos de apoyo de Guamán Poma con un Arquitecto que nos ayude con el diseño y decoración de restaurantes.

Teodora Tito Palomino
Presidenta Asociación de Artesanas
Q'ehuar

Para la Sra. Teodora la mejora de sus Artesanía, tejido a palitos y tejido plano le ha permitido mejorar sus ingresos y convertir esta actividad como complementaria a la Agricultura, lo mismo para las demás integrantes de la Red.

La red se forma a inicios del 2009 con la intención de articularse a un Circuito Turístico promovido por la Municipalidad y Guama Poma de Ayala. Gracias a la asesoría de Guamán Poma han mejorado las técnicas de tejido y por ende del producto.

Sus principales puntos de venta son en ferias agropecuarias tanto de Oropesa como de la Provincia de Quispicanchis, lo cual les permite mejorar sus ingresos.

Sin embargo son conscientes que si este Circuito mejora y se promueve más, ellas como artesanas tendrán más oportunidades en el circuito.

Por ahora están pensando contar con un centro artesanal que les permita producir de manera organizada y sea un punto de venta en el marco del circuito, están dispuestas a cofinanciar el gasto de inversión que ello demande.



Las capacitaciones y pasantías nos han servido de mucho para poder mejorar en nuestros tejidos y también ser parte de un Circuito Turístico.

RED DE CARPINTERÍA:

*Aurelio Noa y Tula Usca
Red Empresarial Total Mueble*

Ambos esposos, pertenecen a la Red Total Mueble, actualmente son 5 socios, han consolidado sus empresas en el rubro de la carpintería, cada uno con una especialidad diferente.

Aurelio se especializa en producción de muebles para el hogar, y Tula en muebles para niños, en opinión de ambos, los últimos 2 años del proyecto han servido para darle soporte a un proceso anterior, lo cual les ha permitido incrementar ingresos, así como capitalizar su negocio comprando maquinaria y equipo, asimismo han ampliado su taller de producción.

Por otro lado se ha generado más empleo en su taller y ambos cuentan en promedio con 4 trabajadores permanentes.

Ve en Guamán Poma a un aliado que tiene una visión clara y de soporte al Desarrollo en la Región, no solo en el subsector de carpintería sino también en otros como la

escuela de líderes y de formación en Diplomados para funcionarios municipales.



La capitalización del negocio nos ha permitido abrir un centro de producción en Urubamba.

La participación en ferias como Expo Mueble nos ha permitido mejorar la calidad de los muebles por los procesos de certificación obtenidos.



Jorge Caya Loaiza
Red Empresarial Toka Madera

La Red Toka Madera está integrada por 10 socios, el haber estudiado en el Instituto Ccapac, les ha permitido un nivel de capitalización en cuanto a herramientas de trabajo. En la Actualidad con los miembros de la Red, han alquilado un taller de producción y están en la búsqueda de un local de Exhibición – Venta.

La capitalización de sus negocios se refleja en la implementación de talleres con equipo. La generación de empleo es mas a nivel de empleo temporal, donde se subcontrata a personal técnico para atender pedidos



Empecé en el instituto Ccapac como un pasatiempo y ahora la Carpintería es un negocio rentable para mí – manifiesta Jorge.

La transición de salir del instituto al mercado es un tanto chocante pero salimos con cierto capital en herramientas que nos permite insertarnos al mercado.

Entrevistas a Ex Alumnos Diplomado en Gestión Del Desarrollo Económico Local – Modalidad Presencial

Judith Huacac
Ing. Agrónomo

Actualmente trabaja en la Municipalidad de Ocongate como jefa del proyecto en cuyes. Durante el Diplomado trabajó en la Municipalidad de Anta a través del Proyecto fortalecimiento de lácteos en Anta, lo cual le permitió implementar la iniciativa.



Roberto Espejo
Antropólogo

Actualmente trabaja en la Subgerencia de programas sociales y promoción empresarial de la Municipalidad Provincial del Cusco, y durante el Diplomado trabajó en la Oficina de Planificación y Presupuesto de la misma Municipalidad. La iniciativa en la que trabajó fue un tema de manejo de residuos sólidos con la Red de Segregadores del Distrito de Santiago.



Andrea Casafranca
Licenciada en Administración

Actualmente se desempeña como consultora independiente, y durante el Diplomado trabajó en la Dirección de Comercio Exterior y Turismo DIRCETUR del Gobierno Regional Cusco, a través del Proyecto de Mejoramiento de la Calidad Turística. La iniciativa que implementó fue la Estandarización de servicios en hospedajes de 2 y 3 estrellas.



Elmer Guillermo
Antropólogo

Es consultor independiente y viene asesorando a gobiernos locales en temas vinculados al DEL. Dada su experiencia de trabajo en la Municipalidad Distrital de San Sebastián en los años 2005 – 2007, cursó el Diplomado en Gestión del Desarrollo Económico Local. La iniciativa que implementaron fue con la Industrialización de la carne de cuy.



Entrevistas a Funcionarios Municipales

Ludwin Díaz

Gerente DEL Municipalidad Distrital de Oropesa y ex alumno de la 2ª edición del Diplomado en Gestión del Desarrollo Económico Local.

La simplificación administrativa no solo se concentró en la simplificación de las Licencias de funcionamiento, para elegir las herramientas a simplificar, se realizaron talleres de trabajo con el equipo de la municipalidad.

La cultura de apertura de establecimientos comerciales con Licencias de funcionamiento, era aún escasas, no había esa cultura, es allí donde la Municipalidad promueve el otorgamiento de licencias.

Actualmente se tiene 55 licencias en el tema empresarial, en lo que es Industria de panificación y 20 en bodegas, sin embargo debe haber más unidades económicas funcionando, manifiesta Ludwin Díaz.

En promedio se otorga 10 licencias al año, aun cuando por ahora no hay mucha actividad comercial, en un futuro no muy lejano se prevé un crecimiento comercial, y por ello la importancia de contar con la simplificación de procesos.



La simplificación de las Licencias de funcionamiento se llegó a desarrollar sin embargo no a implementar, pues coincidió con campaña electoral, donde el Alcalde de la Municipalidad participó, motivo por el cual se dejó de lado la implementación del instrumento.

***Hayde Chihuantito Fernández
Oficina de Rentas y ex alumna de la 2ª
edición del Diplomado en Gestión del
Desarrollo Económico Local.
Municipalidad de Saylla***

En el periodo del proyecto estaba como encargada de la Oficina en DEL, en el marco del convenio de cooperación con Guamán Poma de Ayala, Anualmente se especifica las actividades programadas en el POA de la Municipalidad.

El trabajo de Guamán Poma viene desde hace tiempo, inicialmente con el tema mejora de los servicios básicos y la promoción de la gastronomía local.

En relación al Sistema de simplificación de procesos de otorgamiento de licencias de funcionamiento, lo que se ha logrado es que un 80 a 90 % de establecimientos gastronómicos cuenten con Licencia de funcionamiento, existen entre 30 a 32 establecimientos que abren solo fines de semana y otros cada día.

Antes del 2009, los establecimientos creían que se tenía de licencia de funcionamiento pues la última vez que regularizaron fue el 2002, sin embargo cada año se debe hacer la declaratoria de giro, más aun si hubo cambio de razón social.

El proceso de actualización de licencias se ha simplificado, se les pide Inspección técnica, y N° de ruc, fotocopia de DNI; si no son propietarios se les pide un contrato de alquiler) y una inspección sanitaria.



El tema de actualización de licencias ha generado ciertos conflictos en la población al no tener esa cultura de formalización.

Alcalde de la Municipalidad Distrital de Saylla: Guamán Poma es uno de los principales facilitadores de la Mancomunidad de Municipalidades del Valle Sur. El apoyo de Guamán Poma, se centra no solo en promoción de redes productivas, sino también en Infraestructura, Riego tecnificado, servicios básicos y otros como la capacitación desde Escuela de Gobernabilidad. Guama Poma es un Aliado para nosotros.

Entrevistas a Miembros del Comité Regional de Promoción a La Industria del Mueble y Afines

***Lucia Valencia
Subdirección de Industria - Dirección de Industria
DIREPRO***

El Comité ha sido uno de los mejores espacios público-privados donde la Dirección de Producción ha participado activamente, puesto que se trabajó en el marco de Planes Operativos Anuales y de manera conjunta con entidades del Estado y el sector privado, ONGs y sobre todo redes empresariales del sector carpintería, lamentablemente el Cambio de Gestión debilita a estos espacios de concertación, sin embargo la fortaleza de este espacio recae un conjunto de instituciones que apuestan por el Sector de la Madera en la Región.

Algunas debilidades que se encontró desde su perspectiva fue el financiamiento de un proyecto impulsado por la Dirección de Producción, el cual contemplaba la implementación de un CITE Madera en la Región, lamentablemente el Ministerio de Economía y Finanzas-MEF no habilitó el proyecto.



EL .C.E.C Guamán Poma de Ayala ha desempeñado un rol importante en El Comité, puesto que toda la experiencia de trabajo con redes empresariales ha permitido un trabajo integral, asimismo la intervención del Instituto Ccapac ha dado soporte técnico a las actividades del Comité.

José Cama
DIREPRO Dirección de Industria Cargo –
Responsable del sector de Madera y
metalmecánica

En opinión de José Cama, el Comité ha servido de una plataforma para alienar a las redes empresariales del sector de carpintería en la Región Cusco, lo cual se debe fortalecer.

Por otro lado manifiesta que todavía hay mucho por trabajar sobre todo por con el tema de articulación con otros eslabones de la cadena productiva, como son la Extracción de la madera, trabajar con madera de bosques reforestados es aún una aspiración del Comité, teniendo en cuenta el cuidado del medio ambiente.

Ahora desde la Dirección de Industria se está fortaleciendo a las MYPEs, y se tiene previsto trabajar con las Oficinas de Desarrollo Económico de las municipalidades en los 108 distritos de Cusco.



La organización de las Ferias regionales denominadas Expo Mueble fue el atractivo para trabajar con las redes empresariales del sector de carpintería.

**Anexo 04: Encuesta Evaluación 4° Edición
Diplomado Gestión del Desarrollo
Económico Local Modalidad Presencial**

Sección I: INFORMACIÓN GENERAL

Nombres y Apellidos *

1. Género: *

- (a). Masculino
- (b). Femenino

2. Tipo de Institución en la que labora actualmente: *

- (a). Gobierno local
- (b). Gobierno Regional
- Otro:

3. Nombre de Institución donde trabaja actualmente: *

4. ¿De qué Diplomados de Guamán Poma de Ayala egresó usted? *Puede marcar más de una opción

- (a). Diplomado en Gestión del Desarrollo Económico Local Modalidad Presencial
- (b). Diplomado en Gestión del Desarrollo Económico Local Modalidad Virtual
- (c). Diplomado en Formulación y Gestión de Proyectos de Inversión Pública para el Desarrollo Económico Local
- Otro:

5. Tipo de Institución donde laboró cuando realizó el o los Diplomados: *

- (a). Gobierno local
- (b). Gobierno Regional
- Otro:

6. Nombre de Institución donde trabajaba al momento de realizar el Diplomado en Gestión del Desarrollo Económico Local *

7. Edad *

8. Profesión *

9. Grado académico: *

- (a). Técnico
- (b). Bachiller
- (c). Licenciatura o Título de la carrea profesional
- (d). Maestría
- (e). Doctorado
- Otro:

10. Antigüedad en el desempeño de la actividad actual *Puede expresarse en años y/o meses por ejem. 5 años ó 6 meses

11. Cargo actual *

12. Desde que tomo el o los Diplomados de Guamán Poma de Ayala ha cambiado de institución en la que labora *

- (a). Si (Contestar las preguntas 13-15)
- (b). No (Pasar a la pregunta 16)

13. ¿Cuál fue el motivo PRINCIPAL (SÓLO 1) para cambiar de institución?

- (a). Económico (mejores ingresos)
- (b). Personal (Cambio en metas personales)
- (c). Conflictos en las relaciones laborales
- (d). Políticos (cambio en el grupo de poder)
- (e). Terminó el proyecto o cerró la institución
- Otro:

14. ¿Considera que el cambio de institución le ofrece más oportunidades para ejercer una mejor Gestión en el Desarrollo Económico Local? Cual fuera su respuesta indicar el Por qué en la casilla Otros.

- (a). Si
- (b). No
- Otro:

15. ¿Ha cambiado su puesto o función desde que tomó el o los Diplomados de Guamán Poma de Ayala (dentro de la misma institución)? *

- (a). Si (Contestar las preguntas 16-18)
- (b). No (Pasar a la pregunta 19)

16. ¿Qué cambió significo en su vida profesional desde que tomó el o los Diplomados de Guamán Poma de Ayala?

- (a). Significa un ascenso
- (b). Significa estabilidad
- (c). Significa descenso
- (d). No significo ningún cambio
- Otro:

17. Considera que haber participado en el o los Diplomados de Guamán Poma de Ayala influyó para cambiar de institución o puesto

- (a). Si (Pasar a la pregunta 18)
- (b). No (Pasar a la pregunta 19)

18. Si pudieras expresar la influencia con un puntaje de 0 al 10, ¿qué tanto diría que influyó el o los Diplomados de Guamán Poma de Ayala para cambiar de institución o puesto?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nada Influencio

SECCION II. APRENDIENDO DEL DIPLOMADO

19. El o los Diplomados de Guamán Poma de Ayala provocaron que cambiara sus nociones sobre la gestión del Desarrollo Económico Local? *

- (a). Si, totalmente
- (b). Sí, parcialmente
- (c). No provocó ningún cambio

20. Cuales considera que son las aportaciones más interesantes del o los Diplomados de Guamán Poma de Ayala su labor. (LAS 2 MÁS INTERESANTES). *

- (a). Amplió o clarificó conceptos
- (b). Permitió conocer buenas prácticas o casos ejemplares
- (c). Impulsó cambios de actitud ,mayor compromiso
- (d). Ofreció instrumentos prácticos
- (e). Implementar una iniciativa en el programa de formación.
- (f). Elaboración de Monografía
- (g). Permitió mejores contactos con otras personas o instituciones

21. ¿Cuál ha sido la iniciativa que desarrollo? Y ¿En qué ha consistido?

* 

22. ¿Cuál fue su principal expectativa sobre el o los Diplomados que llevó? (solo una). *

- (a). Obtener conocimiento básicos de Desarrollo Económico Local
- (b). Obtener conocimientos avanzados de Desarrollo Económico Local
- (c). Manejar más herramientas de Desarrollo Económico Local
- (d). Tener contacto con Guamán Poma de Ayala u otros organismos participantes
- (e). Mejorar el desempeño de su organización
- (f). Mejorar la calidad de su desempeño personal
- (g). Mejorar su currículum vitae personal
- (h). Desarrollar una iniciativa de desarrollo económico
- Otro:

23. ¿En qué porcentaje (%) diría que se satisfizo su expectativa? *

24. Comparando los Diplomados del Centro Guamán Poma de Ayala con otros Diplomados que usted ha tomado, ¿Cómo lo compara? *

- (a). Muy superior
- (b). Ligeramente superior

- (c). Igual
- (d). Inferior
- (e). No compara

24.1 Con qué Diplomado o curso está comparando al o los Diplomados de Guamán Poma de Ayala

An empty rectangular text input field with a light gray border. It features a vertical scrollbar on the right side and a horizontal scrollbar at the bottom, both with standard arrow and track icons.

25. Tomando todo en consideración, como evalúa los siguientes aspectos *

	Excelente	Muy bien	Regular	Pobre	Nulo
Relevancia para su trabajo en el manejo de conceptos y teorías	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relevancia de los Módulos instrumentales o herramientas de gestión para su trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desempeño de los docentes y facilidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Material didáctico y de aprendizaje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organización del Diplomado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horario del curso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instalaciones físicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equipo audiovisual (proyector, videos, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación de los organizadores con los participantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relaciones entre participantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sistema de tutoría	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uso de plataforma virtual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acompañamiento de tutores en la iniciativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acompañamiento de tutores en la Monografía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Evaluación por Módulos del Diplomado Marcar solo una ALTERNATIVA por COLUMNA (al final solo tendremos 5 respuestas)

	Módulo que más recuerda	Módulo que más utiliza el trabajo	Módulo que desconocido anteriormente	Módulo que ha compartido con otros	Módulo que le hubiera gustado desarrollar más
Módulo 1: Las municipalidades y el desarrollo económico local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Módulo 2: Las redes y el desarrollo económico local.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Módulo 3: La competitividad y el desarrollo económico local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Módulo 4: Planificación del desarrollo económico local I: Organización y procesos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Módulo 5: Planificación del desarrollo económico local II: Diagnostico subsectorial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Módulo 6: Panificación del desarrollo económico local III: Planes y monitoreo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Módulo 7: Capitalización local y financiamiento municipal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Módulo 8: Herramientas municipales para el desarrollo económico local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Módulo 9: Identificación de proyectos de inversión pública para el desarrollo económico local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Módulo 10: capacidades gerenciales para el desarrollo económico local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. ¿Qué tanto lleva a cabo las siguientes acciones en su trabajo en la Gestión del Desarrollo Económico local? *

	Nunca	Pocas veces	En ocasiones	Frecuentemente	Siempre
Promuevo liderazgo en todos los actores y en todos los momentos de la Gestión del Desarrollo Económico Local.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Impulso la participación de los Gobiernos Locales a niveles más participativos y eficaces desde el área específica donde desarrolla su labor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Establezco reglas de operación claras con el fin de hacer claro el nivel de responsabilidad de los diversos actores involucrados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tomo en consideración aspectos relativos al género y cultura de los actores involucrados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promuevo políticas de negociación y concertación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integro eficazmente el nivel local de gobierno en las políticas y programas económicos formulados por el nivel central. .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tomo en consideración los intereses actores involucrados en el diseño y operación de política, programas y proyectos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifico ejes económicos estratégicos en el ámbito local.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diseño instrumentos municipales de gestión para el desarrollo económico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo en equipo impulsando la participación y el aprendizaje entre los diseñadores, operadores, responsables y beneficiarios de los proyectos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me intereso por la articulación de los proyectos económicos con proyecto sociales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nunca	Pocas veces	En ocasiones	Frecuentemente	Siempre
Desarrollo mecanismos de articulación comercial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promuevo y fortalece redes económicas e institucionales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elaboro y gestiona proyectos de desarrollo económico local.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La base del diseño de los proyectos se articula tanto el conocimiento técnico como la participación intensa de los actores involucrados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monitoreo y evaluó la Gestión del DEL considerando indicadores de eficiencia, equidad, eficacia y sostenibilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pongo cuidado tanto en el diseño como en la operación y monitoreo de los programas y proyectos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Desarrollo actividades de negociación con base en los intereses del proyecto bajo un esquema de ganar ganar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. En términos generales como evalúa los siguientes aspectos en relación al proceso de aprendizaje: *

	Nunca	Pocas veces	Casi siempre	Siempre
Los profesores motivaron un clima de orden, respeto y confianza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los profesores informaron sobre el objetivo de la clase.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los profesores integraron los conocimientos previos de los alumnos al proceso de aprendizaje.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los profesores brindaron nuevos conocimientos a los alumnos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los alumnos hicieron presentaciones de los trabajos grupales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los profesores preguntaron a los alumnos si habían aprendido algo nuevo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los profesores dejaron tareas para que los nuevos conocimientos sean aplicados en su trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las sesiones de tutoría fueron óptimas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29. En términos generales en relación a las técnicas y o metodologías " Aprender haciendo" y dinámicas, cómo evalúa los siguientes aspectos: *

	Nunca	Pocas veces	Casi siempre	Siempre
En las clases se realizaron dinámicas grupales para mantener la atención.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las clases fueron expositivas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las clases fueron participativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las clases exigieron la investigación bibliográfica.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las clases permitieron el trabajo en grupos para realizar una discusión o análisis sobre un determinado tema.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las clases tuvieron aspectos donde se realizaron demostraciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En las clases se realizaron alguna dramatización (juego de roles, socio drama).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Nunca	Pocas veces	Casi siempre	Siempre
En las clases se utilizó alguna maqueta o simulación de la realidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las clases tuvieron una parte de trabajo en campo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En las clases se difundió algún material audiovisual: video, audio, película, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SECCION III: NOCIONES BÁSICAS

30. ¿Se enriqueció su perspectiva acerca del desarrollo económico local? *Cual fuera su respuesta explicar el Por qué en la opción Otros

- (a). Si
- (b). No
- Otro:

31. ¿Considera usted que los Diplomados de Guamán Poma de Ayala han tenido aportes para formar una masa crítica efectiva de Gestores y promotores en Desarrollo Económico Local en la Región? *Cual fuera su respuesta explicar el Por qué en la opción Otros

- (a). Si
- (b). No
- Otro:

32. ¿Mantiene contacto con compañeros de Diplomado? *

- (a). Si (Contestar la pregunta 32.1)
- (b). No (Pasar a la pregunta 33)

32.1 ¿Cuál es la frecuencia? *

1 2 3
Poco Bastante

33. Tomando todo en consideración, ¿Cómo evalúa los Diplomados de Guamán Poma de Ayala del 1 al 10, siendo 1 pésimo y 10 excelente? *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Pésimo Excelente

SECCION IV: Examen de Evaluación al finalizar el Diplomado

Lea atentamente las preguntas y marcar SOLO una opción en cada una de ellas.

A.1. Señale la declaración correcta: *

- a. La descentralización es parte de la reforma del estado
- b. La reforma del estado es parte de la descentralización
- c. La descentralización es una dimensión principalmente política y administrativa
- d. La subsidiariedad no es un principio de la descentralización
- e. Ninguna de las anteriores es correcta

A.2. Una red de desarrollo económico local es: *

- a. Una forma de articulación empresarial.
- b. La acción coordinada de empresarios articulados y entidades del sector privado que apoyan su desarrollo.
- c. Un conglomerado.
- d. Ninguna de las anteriores.

A.3. No es un factor clave de la competitividad empresarial: *

- a. La calidad de los procesos de gestión, producción y comercialización
- b. La dinámica del mercado destino
- c. La racionalidad del conductor
- d. La dinámica del subsector y de su medioambiente
- e. Todos son factores

A.4. ¿El Plan de Desarrollo Económico Local es un plan? *

- a. Territorial
- b. Sectorial
- c. Institucional (solo de la municipalidad)
- d. Ninguno de los anteriores

A. 5. ¿Qué información muestra necesariamente un mapa subsectorial básico? *

- a. Funciones empresariales y tipos de agentes comerciales y no comerciales que participan en el subsector.
- b. Las articulaciones comerciales y no comerciales que forman parte de los procesos de producción y distribución de un producto o servicio.
- c. Los segmentos de mercado hacia los que se dirigen los productos o servicios que componen el subsector
- d. Todas las anteriores

A. 6. Identifique el que no es un atributo de indicador *

- a. Oportunidad
- b. Calidad
- c. Cantidad

- d. Tiempo

A.7. ¿Qué es la capitalización local? *

- a. El incremento de inversiones en el territorio
- b. La generación de utilidades por la competitividad territorial
- c. La atracción de inversiones y recirculación de excedentes en el territorio
- d. Que los empresarios reinviertan sus beneficios en sus mismo negocios
- e. Ninguna de las anteriores

A. 8. Describe las competencias funcionales de los cargos así como sus competencias conductuales y competencia de formación: *

- a. ROF
- b. MOF
- c. CAP

A.9. Las variables clave que definen un proyecto son: *

- a. Objetivo, tiempo y costo.
- b. Objetivo, personal calificado y costo.
- c. Objetivo, personal calificado y tiempo.
- d. Personal calificado, costo y tiempo.
- e. Tecnología, tiempo y rentabilidad.

A.10. No es una función Gerencial: *

- a. Control.
- b. Planificación.
- c. Dirección.
- d. Imagen