



EVALUACIÓN EXTERNA DEL PROYECTO

“FORTALECIENDO LA RESPUESTA DE LOS GOBIERNOS LOCALES A LA DEMANDA DEL TEJIDO EMPRESARIAL EN LA REGIÓN CUSCO”

Pablo Santiago Costamagna
Evaluador

Cusco, mayo de 2013

CONTENIDO

PRESENTACION

RESUMEN EJECUTIVO

- I. Contexto en el que se ha desarrollado el proyecto
- II. Articulación del proyecto con los principios operativos y prioridades horizontales del PACODE
- III. Organización y gestión institucional
- IV. Procesos de gestión del proyecto
 - 3.1. Las dimensiones de intervención y las variables de control del proyecto
 - 3.2. Los procesos de gestión
- V. Análisis y valoración de logros alcanzados por el proyecto
 - 4.1 Cumplimiento del objetivo general o fin
 - 4.2 Cumplimiento del objetivo específico o propósito
 - 4.3 Cumplimiento del resultado 1
 - 4.4 Cumplimiento del resultado 2
 - 4.5 Cumplimiento del resultado 3
 - 4.6 Cumplimiento del resultado 4
- VI. Calidad de gestión del proyecto
- VII. Conclusiones
- VIII. Recomendaciones

ANEXO

Anexo 1: Programa de Trabajo

Anexo 2: Aspectos sobre el método de evaluación

Anexo 3: Plan de difusión y comunicación

PRESENTACIÓN

La evaluación ex post del proyecto “FORTALECIENDO LA RESPUESTA DE LOS GOBIERNOS LOCALES A LA DEMANDA DEL TEJIDO EMPRESARIAL EN LA REGIÓN CUSCO” se efectúa como parte de los acuerdos definidos en la aprobación y ejecución del proyecto, para dar cuenta de los logros e impactos alcanzados al término del mismo.

La evaluación se ajusta a los términos de referencia establecidos entre el Centro Guaman Poma de Ayala y La Fundación Social Universal, que forman parte de este informe como anexo. Allí se establece como objetivo evaluar la formulación, implementación e impacto del proyecto con el fin de incorporar aprendizajes en las organizaciones implicadas. Los intereses específicos que se proponen, así como un conjunto de preguntas para la evaluación que se desarrollan en este informe, que comprenden evaluar la sostenibilidad de las intervenciones.

Se trata de verificar los productos, resultados e impactos que se han informado y valorar la eficacia, eficiencia y relevancia de la intervención de desarrollo efectuada por el Centro Guaman Poma de Ayala. Asimismo proporcionar hallazgos, conclusiones y recomendaciones relacionados con el trabajo de desarrollo efectuado en el ámbito de intervención del proyecto

El proceso de evaluación ha consistido en un acercamiento a las actividades realizadas, a través de los beneficiarios y participantes en el proyecto, los actores relevantes, mediante un conjunto de entrevistas para identificar insumos para la evaluación, revisión previa y posterior de documentos e informes así como la verificación de resultados en documentos de respaldo, por tanto la tipología utilizada ha sido mixta, se ha combinado el análisis de información secundaria más entrevistas de campo y el análisis de proceso con indicadores de impacto.

En una primera etapa se remitieron los documentos e informes principales al evaluador para su estudio. Esto permitió hacer una revisión de información secundaria y la elaboración de instrumentos metodológicos que permitieron en un segundo momento realizar una visita de campo.

El enfoque de la evaluación fue el de generar un amplio intercambio de opinión con el equipo con la finalidad de generar lecciones que pudieran ser aprovechadas para reforzar iniciativas de intervención futuras.

RESUMEN EJECUTIVO

El programa **ha logrado cumplir con su objetivo definido como:** “Contribuir a la implementación de políticas públicas de generación de empleo, con enfoque de gobernabilidad en la promoción del desarrollo económico local en la Región Cusco” promoviendo, para esto, la efectividad en la respuesta de los Gobiernos Locales a las demandas de los sectores económicos estratégicos de la Región Cusco.

Se destaca la integración y sinergia del programa al **proceso realizado por Guaman Poma en la Región, por la calidad del equipo y por la continuidad del trabajo conjunto con FSU.** No podría tener éxito un programa de estas características sin tener conocimiento acumulado, confianza entre los intervinientes y sin la utilización de los aprendizajes y las lecciones que se extraen de las experiencias. Todos estos factores convierten al diseño del programa en un programa innovador en **la relación formación e instrumentos del Desarrollo territorial.**

Asimismo, el grado efectivo de avance cuantitativo es muy bueno y los **cuatro resultados en los cuales se desagregó el programa se han cumplimentado.** Se han mejorado las competencias de autoridades y funcionarios públicos municipales para la gestión del desarrollo económico territorial con enfoque de gobernabilidad (Resultado 1) con una aceptación muy alta de los egresados de los Diplomados tanto en conceptos y teoría como en “la manera” de dictado.

En el Resultado 2, generación de sistema de intercambio de experiencias municipales de promoción económica entre servidores egresados de los programas de formación, se observa importantes avances en la red de profesionales que se ha formalizado y está en funcionamiento. El medio plazo, debido a la complejidad en la gestión de estas redes, debe ser conversado mucho con los actores.

En el Resultado 3 los avances son muy buenos, se han implementado estrategias concertadas de fortalecimiento del tejido empresarial con énfasis en los principales subsectores. La metodología de trabajo ha sido valorada y los actores se han empoderado de la misma. Hay financiamiento y voluntad política para continuar aunque no está asegurado el largo plazo para todos los espacios puestos en marcha porque algunos procesos son aún, un poco débiles.

El Resultado 4 que favorece el manejo de información y la incorporación de nuevas ideas a sus planes de trabajo también ha concluido con éxito. Esto también demuestra la performance del programa porque es, sin duda, un resultado muy atado a los anteriores.

Igualmente, como estos procesos necesitan de tiempo es importante poner sobre la mesa los debates sobre la sostenibilidad del conjunto de acciones de manera de prepararse, junto con los actores, para estos desafíos.

Por otro lado, el programa constata la fuerte relación de la formación con la implementación de políticas territoriales y permite visualizar futuras **intervenciones en ámbitos subnacionales** (formación con la Red de especialistas, el fortalecimiento municipal, las redes y la política pública). Se puede pensar en otras regiones pero se debería **profundizar las relaciones con actores nacionales y subnacionales**

Asimismo hay otros temas que se necesitan continuar reflexionando desde estas praxis:

- Mejorar el acompañamiento a los actores y tener una mayor retroalimentación durante el proceso de manera de profundizar aprendizajes durante el tiempo de ejecución.
- La participación de la mujer; en algunos resultados excede las expectativas pero debe seguir estando presente en los diseños y en la implementaciones al igual que los temas medioambientales que tienen mayor debilidad.
- Como incorporar a un actor ausente: el “educativo”.

En relación con las empresas quedan dando vueltas temas como: las acciones que vinculan a las empresas con el acceso a mercados, la pertinencia o no de la asistencia técnica individual a empresas por iniciativas o programas de estas características y la necesidad de no fomentar redes empresariales en forma aislada

También aparecen recomendaciones como la de mayor sistematización de las prácticas llevadas adelante, mayor participación por parte del equipo de redes que generen nuevos conocimientos compartidos en DEL y la de prever en los planes las elecciones y los posibles cambios de gobierno para no tener tantos problemas en la gestión después.

Por último, es recomendable tomar el proyecto como un producto de conocimiento sobre el cual se puede seguir aprendiendo desde una muy buena combinación teoría y práctica.

I. CONTEXTO EN EL QUE SE HA DESARROLLADO EL PROYECTO

El Perú está experimentando el período de expansión económica más importante desde mediados del siglo pasado, con tasas de crecimiento promedio superiores al 5% en los últimos 5 años y perspectivas de alcanzar niveles de alrededor 7% en los próximos años. En el año que termina, el crecimiento del Producto Bruto Interno hasta el tercer trimestre ha sido de 7.3% según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y al parecer una cifra muy similar se mantendrá para todo el año según las estimaciones de organismos públicos y privados. Por otro lado, la variación del Índice de Precios al Consumidor para el 2011 ha sido de 4.74%, un indicador todavía manejable pero superior en más del doble al del año anterior, que fue de tan solo 2.08%. En ambos casos, se trata de la variación de los precios al consumidor medida para Lima Metropolitana por el INEI.

Estos resultados se han dado gracias a un manejo macroeconómico prudente que ha contribuido a la estabilidad y sostenibilidad del crecimiento. No obstante, este buen desempeño económico se explica en buena medida por factores externos como el precio de las materias primas que Perú exporta y no ha estado fundamentado en un proceso de cambio estructural y diversificación productiva.

El dinamismo de la economía formal convive con altos niveles de pobreza, precariedad del empleo y exclusión económica y social. Si bien se ha registrado un avance en varios indicadores sociales, el crecimiento no ha llegado suficientemente a la mayoría de la población y la pobreza todavía afecta a un alto porcentaje de los peruanos y peruanas, con una alta incidencia en la zona rural. La persistencia del subempleo y la pobreza es un factor que puede reducir considerablemente las perspectivas de desarrollo económico de mediano y largo plazo y perjudicar la gobernabilidad del país y la estabilidad de la economía.

Frente a estas circunstancias, el objetivo del país es consolidar el ritmo de crecimiento logrado recientemente como un instrumento que permita alcanzar una mejora en las condiciones de vida de la población. El desafío para ello es diversificar la economía para evitar los impactos negativos de la volatilidad de las condiciones externas y así lograr que el crecimiento económico se traduzca en incremento del empleo formal y del bienestar para la mayoría de los peruanos.

En cuanto al contexto político, el 2011 fue un periodo en el que iniciaban nuevas gestiones ediles, en consecuencia la mayoría de los funcionarios públicos eran nuevos y no contaban con la experticia, ni el manejo de instrumentos necesarios para promover iniciativas de desarrollo económico local, a esto se sumó que el presupuesto de las actividades y proyectos fueron formulados por la gestión anterior, por tanto los recursos financieros ya estaban comprometidos, lo que no permitió a las nuevas gestiones realizar sus funciones con normalidad. En ese sentido, en el primer semestre del 2011, los funcionarios tuvieron un periodo de reconocimiento del cargo,

capacitaciones, identificación y acercamiento a los empresarios de su territorio; así mismo desde el proyecto se apoyó en la identificación de subsectores estratégicos y redes empresariales para la promoción del desarrollo económico local, la elaboración de sus planes operativos y el diseño de estrategias para el acercamiento a los empresarios de la pequeña y microempresa.

Para el 2012, las municipalidades lograron definir sus grupos objetivos, y empezaron a adecuarse a la normativa establecida por el Ministerio de Economía y Finanzas sobre el uso de los recursos públicos destinados al fomento de iniciativas productivas generadoras de empleo. Siendo este el segundo año de mandato, las municipalidades se encuentran en mejor situación pues el presupuesto destinado para este año ha sido establecido por la actual gestión, a diferencia del año 2011 que el presupuesto fue asignado por la gestión anterior.

II. Articulación del proyecto con las principios operativos y prioridades horizontales del PACODE

Alineación del Proyecto con los Principios Operativos del PACODE

Principios Operativos del PACODE	Alineación del Proyecto con los Principios Operativos del PACODE
Apropiación: La ayuda andaluza contribuirá a reforzar el proceso de consolidación de políticas públicas de los países receptores y el fortalecimiento de las capacidades institucionales...	La Ley de Reforma Constitucional define el marco global del proceso de descentralización en el que pone énfasis en el desarrollo integral como el objeto fundamental de la descentralización, la organización del territorio y los tres niveles de gobiernos (Nacional, Regional y Local. La Ley de Bases de la Descentralización (27783) . Establece, la finalidad, los principios, objetivos y criterios generales del proceso de descentralización; los criterios de participación ciudadana en los gobiernos regionales y locales; establece las competencias exclusivas y compartidas de los tres niveles de gobierno. La Ley Orgánica de Municipalidades (27972) . Establece que los gobiernos locales promueven del desarrollo local, con incidencia en la micro y pequeña empresa, a través de planes de desarrollo económico local aprobados en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo, así como el desarrollo social, el desarrollo de capacidades y la equidad en sus respectivas circunscripciones. En este sentido el proyecto actuando en concordancia con las políticas públicas establecidas en el la Ley de Reforma Constitucional y Ley de Bases de Descentralización ha contribuido a consolidar la Política Pública de Promoción del Desarrollo Económico Local en las Municipalidades mediante el fortalecimiento de capacidades en autoridades,

	<p>funcionarios y técnicos de las municipalidades involucrados en procesos concretos de desarrollo económico.</p> <p>De esta manera los gobiernos locales de la mano con los conductores de pequeñas unidades económicas del área urbana y rural organizados en redes empresariales o asociaciones de productores de las Regiones de Cusco y Puno han liderado procesos de desarrollo económico de abajo-arriba, comprometiendo y aportando recursos económicos en la implementación de programas y proyectos de desarrollo económico así como la cualificación del recurso humano mediante la participación o capacitación de autoridades y funcionarios en temas referidos al desarrollo económico y empresarial.</p>
<p>Alineación</p> <p>La cooperación andaluza centrará su actuación en la promoción de procesos de desarrollo coherentes con las estrategias e instrumentos de planificación de los países receptores, reflejando de este modo el compromiso de enmarcar su ayuda en las estrategias de desarrollo de los países socios. Para ello, la cooperación andaluza se incardinará en las respectivas Estrategias de Reducción de la Pobreza o en otros instrumentos de planificación para el desarrollo elaborados por las administraciones de los países receptores de la ayuda.</p>	<p>El presente proyecto ha actuado coherentemente con las estrategias de desarrollo contemplados en los siguientes instrumentos de planificación como:</p> <p><u>Acuerdo Nacional</u> que establece políticas de estado para construir una democracia basada en el dialogo y la justicia, la afirmación de la identidad nacional y el diseño de una visión compartida del país a futuro consensuada por representantes de las organizaciones políticas, religiosas, de la sociedad civil y del Gobierno, sin perjuicio de sus diferencias aprobaron 31 Políticas que se enmarcan en cuatro grandes objetivos: a) Democracia y Estado de Derecho, desde donde se impulsa el diálogo social, (base para la democracia) entre las municipalidades y el tejido empresarial local, b) Equidad y Justicia Social, que contempla la incorporación de sectores excluidos como es el caso de las mujeres. d) Competitividad del País, porque al fortalecer la asociatividad de los empresarios y el rol del Estado (municipalidad) generamos mejores condiciones para alcanzar la competitividad, e) Estado Eficiente, Transparente y Descentralizado, desde donde se promueve la transparencia y la modernización del sector público.</p> <p>También el proyecto se alinea con el Plan Bicentenario: Perú hacia el 2021. Bicentenario, que contiene políticas nacionales de desarrollo que deberá regir en los próximos 10 años; y contempla 6 ejes estratégicos: i) Derechos fundamentales y dignidad de las personas; ii) Oportunidades y acceso a los servicios; iii) Estado y gobernabilidad; iv) Economía, competitividad y empleo; v) Desarrollo regional e infraestructura y vi) recursos naturales y ambiente. Las actividades desarrolladas por el proyecto aportaron a cada uno de estos ejes, al revalorar el rol que cumple la mujer en la economía familiar al promover medidas de discriminación</p>

	<p>positiva en favor de sectores excluidos, al promover el dialogo social entre los gobiernos locales y el tejido empresarial y finalmente al promover iniciativas productivas generados de empleo.</p> <p>El <u>Plan Nacional de Competitividad</u> busca generar un empleo digno y mejorar la calidad de vida de la población. Este Plan establece 10 lineamientos para mejorar la competitividad nacional: i) Articulación empresarial y clúster; ii) Innovación y transferencia tecnológica; iii) Educación; iv) Reglas claras y estables; v) política económica, transparente y predecible; vi) estabilidad jurídica; vii) Institucionalidad pública y privada; viii) Mercado financiero y de capital; ix) Infraestructura y x) Medio ambiente. Estos lineamientos abarcan temas referidos al fortalecimiento institucional y de políticas económicas que generen un entorno favorable para el desarrollo de negocios en el país, incluyendo procesos de mejora en el Estado y en el Sector Privado y la Sociedad Civil, y adecuadas políticas comerciales, fiscales, tributarias y laborales. También busca mejorar la provisión y el acceso a los recursos financieros y de capital para facilitar el desarrollo empresarial.</p> <p><u>El Plan Regional de Promoción de Inversiones “Cusco PRENDE”</u> que identifica las potencialidades económicas de la región para la creación de negocios de pequeña escala para la generación de valor agregado y su articulación al mercado regional y nacional. El <u>Plan Q’ente - Plan Estratégico Regional de Turismo del Cusco (PERTUR)</u>, que convoca e integra voluntades y capacidades de los actores relacionados al turismo, enmarcadas en un entorno institucional democrático sólido y una gestión sostenible del territorio. En el ámbito local este proyecto se alinea a los objetivos del <u>“Plan Integral de Desarrollo Concertado”</u>, de los gobiernos locales distritales y provinciales. Los gobiernos locales atendidos por el proyecto han incluido en sus planes de desarrollo el componente económico-productivo habiendo identificado dentro de este componente aquellas actividades económicas o subsectores estratégicos capaces de dinamizar el tejido productivo de los territorios.</p> <p>Finalmente el proyecto se alinea a <u>La política de cooperación al desarrollo en el Perú</u>, que establece cuatro áreas estratégicas para la ayuda no-reembolsable de la cooperación internacional: a) seguridad humana, contribuyendo a asegurar el acceso universal al agua potable y al saneamiento, así como eliminar toda exclusión y discriminación; b)</p>
--	--

	<p>institucionalidad para lograr un estado democrático, transparente y eficiente; c) el desarrollo humano que asegure el acceso a los servicios de educación salud y nutrición de la población; d) competitividad sostenible que fomente la competitividad nacional y asegurare oportunidades laborales justas para todos mediante el uso sostenible de los recursos naturales.</p>
<p>Gestión orientada a resultados Las actuaciones de la cooperación andaluza perseguirán el mayor impacto posible en los países receptores. Para ello, resulta imprescindible trabajar desde un modelo que permita apreciar los resultados y sus causas, lo que conlleva acometer un proceso de transformación de los modelos de planificación y gestión de las intervenciones de cooperación, basadas normalmente en la asignación de recursos y en la programación de actividades.</p>	<p>Gradualmente la estructura del presupuesto público en el Perú se está orientando a resultados, los programas y proyectos se enmarcan en los programas presupuestarios estratégicos del estado (programa materno neonatal, el articulado nutricional, el logro en aprendizajes al tercer año de EBR, etc.). De esta manera El gobierno nacional busca que los gobiernos regionales y locales comiencen a trabajar con un enfoque de resultados. Para ello se han creado incentivos económicos, para modernizar las gestiones locales tratando de que estos niveles de gobierno programen presupuestos hacia la consecución de resultados.</p> <p>El modelo de planificación, el sistema de gestión y organización del proyecto también se han orientado hacia la “Gestión por resultados”, entendido como un proceso de reflexión sobre la calidad de nuestra intervención, obteniendo permanentemente lecciones útiles que han sido incorporadas durante la marcha del proyecto. Así el “aprendizaje desde la práctica” marcó el rumbo en la implementación del proyecto y a su vez permitió proponer la estructura organizativa para la gestión del mismo, consistente en un sistema organizativo operativo donde se ha asignado responsabilidades de acción en terreno entre el equipo, una Organización del Programa de Desarrollo Económico Local, que corresponde a un nivel estratégico, desde donde se ha dirigido y orientado la intervención hacia el logro de resultados. Finalmente, se ha establecido un Sistema de Monitoreo que mide el cumplimiento de los objetivos en sus distintos niveles y Administración de los recursos económicos hacia la consecución de resultados.</p>
<p>Coordinación y complementariedad entre los distintos agentes. Corresponde a la Administración autonómica la dirección y la planificación de la cooperación para el desarrollo, pero de una forma concertada con todos los agentes de cooperación que juegan o han jugado un</p>	<p>En el proceso de ejecución del proyecto el Centro de Educación y Comunicación Guamán Poma de Ayala ha acompañado procesos de desarrollo local a los gobiernos locales de manera articulada con entidades públicas y privadas, organizaciones sociales y productivas. Durante la ejecución del proyecto, el Centro ha mantenido vínculos de colaboración y cooperación interinstitucional con los gobiernos locales de las regiones de Cusco y Puno, instituciones públicas de alcance regional y nacional, organizaciones sociales, económicas y territoriales. También</p>

<p>trascendente papel en la evolución socioeconómica reciente de Andalucía.</p> <p>El PACODE se configura como el elemento integrador de esta cooperación andaluza, consensuada y coordinada, en el sentido de que sirva de referencia a los distintos agentes que operen desde la Comunidad Autónoma, buscando la complementariedad entre sus actuaciones y la generación de sinergias que permitan aumentar el impacto y la calidad de la ayuda andaluza.</p> <p>Este consenso, coordinación y complementariedad exige la existencia, tanto en Andalucía como en los terceros países, de sólidos y permanentes instrumentos de interlocución entre la administración, la sociedad civil y sus organizaciones, que posibiliten su participación e implicación en las distintas fases de la política de cooperación.</p> <p>Además de la coordinación de los agentes que operan desde Andalucía, la cooperación andaluza apuesta por la coordinación y complementariedad de las actuaciones con la cooperación española, especialmente en el marco del Plan Director, de las Estrategias-País y de las Estrategias Sectoriales.</p> <p>Por otra parte, los Programas Operativos que se elaboren preverán la incardinación de la cooperación andaluza en programas de organismos</p>	<p>se ha mantenido coordinaciones con entidades privadas y espacios de concertación de alcance nacional.</p> <p>El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).- ha incorporado el enfoque de Desarrollo Económico Local en el proceso de implementación de la Ley de Promoción de la Competitividad de Cadenas Productivas -PROCOMPITE. Además desde el proyecto se ha contribuido a la difusión de esta ley PROCOMPITE en 3 de las 7 regiones del país ya que constituye un instrumento ágil y novedoso para el financiamiento de acciones y proyectos de desarrollo económico local.</p> <p>El Programa Conecta-DEL.- desde donde se implementa el Programa Regional de Formación para el Desarrollo Económico Territorial con Inclusión Social en Perú, Argentina Centro América y Brasil. En Perú es el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Micro Empresa (COPEME) quien implementa este programa. Desde el programa Conecta-DEL se ha implementado el Diplomado en Gestión del Desarrollo Económico Local en la Región de Puno.</p> <p>Con la Asociación de Municipalidades del Perú-AMPE se ha firmado un convenio de cooperación interinstitucional y en el marco del cual se ha coordinado la implementación de acciones para el fortalecimiento de las capacidades de gestión de los gobiernos locales, no sólo en el tema del desarrollo económico, sino también en otros temas relacionados a la gestión pública que han sido abordados desde los proyectos que lleva adelante la Escuela de Gobernabilidad del Centro Guamán Poma.</p> <p>Con el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (COPEME), se ha difundido en el ámbito nacional experiencias de promoción del desarrollo económico desarrolladas en el marco del proyecto. Este espacio es una plataforma nacional de incidencia en políticas públicas mediante el cual las entidades públicas que implementan programas de desarrollo económico ha podido identificar, conocer enfoques y metodologías de promoción del desarrollo local las mismas que han sido incorporados en sus propuestas como es el caso de la ley PROCOMPITE.</p> <p>En la Mancomunidad de Municipalidades del Valle Sur. Se ha facilitado el proceso de desarrollo local y desde el proyecto se</p>
---	--

<p>internacionales (Unión Europea, Agencias de Naciones Unidas, Secretaria General del Sistema de Integración centroamericana, Secretaría General Iberoamericana, entre otros).</p>	<p>ha acompañado de cerca a las gerencias de desarrollo económico local en el trabajo con los empresarios de los distritos que integran esta mancomunidad.</p> <p>La Universidad Católica Sedes Sapientiae de Lima desde hace 8 años, en el marco de un convenio interinstitucional acredita y avala el Programa de Formación en Gestión del Desarrollo Económico Local que se ha implementado desde el proyecto.</p>
---	--

Alineación del Proyecto con la Prioridades Horizontales del PACODE

<p>Prioridades Horizontales del PACODE</p>	<p>Alineación del Proyecto a las Prioridades Horizontales del PACODE</p>
<p>Equidad de Genero</p>	<p>Las mujeres tienen un rol importante en los procesos de desarrollo económico y estrategias de generación de ingresos que se vienen gestando en las localidades de la Región Sur Andino. Por ello, desde el proyecto en coordinación directa con las municipalidades se la promovido la equidad de género bajo los siguientes criterios: a) <u>Igualdad de oportunidades</u>, que ha permitido la participación igualitaria de varones y mujeres en los espacios de concertación y promovidos por las Municipalidades beneficiadas, b) <u>Equidad</u>, que ha contribuido a la implementación de instrumentos de planificación y espacios de concertación donde participan hombres y mujeres en igualdad de condiciones, c) <u>Inclusión</u>, que ha propiciado la participación de varones y mujeres en la promoción del desarrollo económico, social político y cultural de segmentos de población históricamente excluidos de los procesos de desarrollo.</p>
<p>La protección del medio ambiente y su gestión sostenible</p>	<p>El proyecto, durante el periodo de ejecución y en sinergia con otros proyectos institucionales, ha buscado que los empresarios organizados en redes sean responsables con el medio ambiente y los recursos naturales utilizados en las actividades económicas, la promoción de la participación de los gobiernos locales en la conservación de los recursos naturales y protección de micro cuencas para garantizar una gestión ambiental eficiente, la valoración racional de los recursos naturales para minimizar el efecto negativo en el equilibrio ecológico de las localidades de intervención. Del mismo las municipalidades en sus intervenciones han promovido el uso racional de los recursos naturales y sus potencialidades en las inversiones que se realizan para la promoción del desarrollo económico local.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desde el proyecto la promoción del desarrollo económico local ha estado directamente ligada a la protección del

	<p>medio ambiente. Por lo tanto, en el Programa de Formación en Desarrollo Económico Local implementado en las Regiones de Cusco y Puno se ha incorporado como tema transversal el tema de Medio Ambiente</p> <ul style="list-style-type: none"> - Por el lado municipal se ha priorizado la cofinanciación de acciones de capacitación y promoción comercial de aquellas iniciativas productivas que sean más compatibles con el medio ambiente, haciendo incidencia con las municipalidades para que orienten sus recursos con prioridad a este tipo de iniciativas. - En la priorización participativa de actividades económicas y subsectores estratégicos se ha incorporado, entre los criterios de selección, variables vinculadas a la protección del medio ambiente, otorgando una mayor calificación a aquellas actividades económicas que sean más amigables con el medio ambiente y que generen en mayor medida, lo que hoy se viene llamando “empleos verdes”. - Se ha fomentado la incorporación del concepto de “ecoeficiencia” en las microempresas, como estrategia de sostenibilidad medio ambiental que busca internalizar los costos ambientales (menor uso del agua, menor uso de la energía eléctrica, reducción de desechos, entre otros) de la producción de bienes y servicios en la economía de las microempresas. Esta internalización de los costos, impulsará a que los/as empresario/as busquen alternativas tecnológicas y prácticas ambientales que reduzcan estos mayores costos y por lo tanto se genere menos presión sobre los recursos del planeta. - Se ha promovido el conocimiento y la incorporación de “buenas prácticas ambientales” en las microempresas, que reduzcan el impacto negativo de su actividad, como por ejemplo, la utilización de trampas de grasa, fogones mejorados, tratamiento de desechos, utilización de energía solar para calentar el agua, forestación y reforestación, entre otras.
<p>El fomento de la diversidad cultural</p>	<p>Durante la puesta en marcha del proyecto conjuntamente con los gobiernos locales se han impulsado el desarrollo de actividades económicas que tienen un alto componente de identidad y cultura local (turismo vivencial, artesanía, gastronomía). También se han realizado acciones que promueven la revalorización de la cultura viva y el fomento del respeto de la diversidad cultural, asimismo se han desarrollado acciones que ayudaron a recuperar la riqueza y</p>

	<p>patrimonio cultural, la revalorización de las costumbres de cada territorio.</p> <p>Las actividades económicas promovidas desde el proyecto revaloran la cultura e identidad local y evidencian el valor cultural de los territorios, posicionando esta dimensión como una alternativa para fomentar dinámicas territoriales sostenibles e inclusivas, y evitar con ello la migración hacia la ciudad.</p> <p>Desde el Programa de Formación en Desarrollo Económico Local se ha promovido iniciativas de desarrollo económico como el turismo vivencial, actividades agropecuarias y gastronomía que se desarrollan en su mayoría en comunidades campesinas.</p> <p>En el proceso de asesoría a las municipalidades se ha promovido la participación de las comunidades campesinas en los espacios de concertación local, como el presupuesto participativo. También se transferido a las municipalidades criterios de priorización de actividades económicas que valoren actividades económicas ancestrales así como productos andinos (quinua, kiwicha, entre otros).</p> <p>Desde el Comité Técnico Interdistrital de Desarrollo Económico Local del Valle Sur se ha apoyado en la elaboración del proyecto de mejoramiento de los servicios turísticos de la comarca. Este proyecto incorpora componentes de revaloración de actividades económicas culturales como la construcción de centros de interpretación. Para ello desde el proyecto se ha conseguido trabajar con otros agentes públicos y privados involucrados en la actividad turística como son los empresarios de agencias de turismo, consultores turísticos y representantes de gremios empresariales del sector.</p>
<p>El fortalecimiento institucional público y de las organizaciones representativas de la sociedad civil</p>	<p>Los conductores de negocios organizados en redes han entendido la necesidad de incidir en el gobierno local y trabajar bajo los principios de colaboración y son vistos como agentes que pueden movilizar y cohesionar al colectivo empresarial, evidenciándose su participación en instancias de diálogo y concertación entre el sector público- privado, y en la implementación de sus planes de trabajo. Los gobiernos locales han fortalecido su capacidades de gestión para la prestación de servicios de desarrollo económico local lo que se evidencia en que toda las municipalidades atendidas por el proyecto tienen institucionalizada la función de promoción del desarrollo económico local, cuentan con recursos</p>

	<p>humanos y económicos para la puesta en marcha de proyectos y acciones de promoción del desarrollo económico en el marco de entorno institucional que favorece el desarrollo de las actividades económicas en los territorios donde ha actuado el proyecto.</p> <p>En relación al desarrollo de las capacidades en los/as empresarios/as integrantes de las redes, no sólo se ha dado en temas técnicos y de gestión empresarial, sino también en el conocimiento de la “gestión pública municipal” para entender los principios, fundamentos y procesos que subyacen a las municipalidades en su rol de promover iniciativas productivas con enfoque de desarrollo económico local.</p> <p>En definitiva, los servicios brindados por el proyecto se han centrado fundamentalmente en acciones de fortalecimiento de capacidades de autoridades, funcionarios municipales (no sólo de las dependencias municipales de promoción económica sino también de otras áreas) y empresarios de las redes económicas. Para promover y fortalecer estos procesos, se han cofinanciado algunas iniciativas de promoción económica identificadas por las municipalidades y redes en sus respectivos planes de trabajo.</p>
--	--

III. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN INSTITUCIONAL

Este Proyecto fue ejecutado, en el período 2011 – 2012, por el Centro Guaman Poma de Ayala, en el marco de un Convenio de Cooperación suscrito con la Fundación Social Universal con fecha 28 de enero del año 2011, y contando con la subvención de la Junta de Andalucía (Agencia Andaluza de Cooperación Internacional al Desarrollo - AACID).

El C.E.C Guaman Poma de Ayala se ha convertido en la actualidad en un referente de aporte en 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.

En este apartado, es importante destacar el Centro Guaman Poma tiene un “saber hacer” producto de su historia de trabajo muy buena, un equipo con formación en DEL, articulado con su organización, con trayectoria y con un proceso de aprendizaje interno como práctica habitual. Esto es una impronta de base clave para el proceso.

Además, se observa que la relación con la Fundación Social Universal permitió, en los últimos años, avanzar en nuevos aprendizajes en esta temática que terminó en un diseño muy avanzado para este programa.

IV. PROCESOS DE GESTIÓN DEL PROYECTO

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

El objetivo específico o propósito planteado para el proyecto fue “Promover la efectividad en la respuesta de los Gobiernos Locales a las demandas de los sectores económicos estratégicos de la Región Cusco”

Los resultados esperados que se incluyen en el proyecto fueron los siguientes:

1. Se han mejorado las competencias de autoridades y funcionarios públicos municipales de la región Cusco, para la gestión del desarrollo económico territorial con enfoque de gobernabilidad.
2. Se ha generado un sistema de intercambio de experiencias municipales de promoción económica a nivel regional, entre servidores municipales egresados de los programas de formación de proyectos anteriores.
3. Municipalidades, empresarios locales, otras instituciones públicas y entidades privadas de la ciudad del Cusco han implementado estrategias concertadas de fortalecimiento del tejido empresarial, con énfasis en los principales subsectores económicos.
4. Se ha transferido información a los actores del desarrollo económico sobre actividades económicas que constituyen la base productiva de la ciudad del Cusco.

El objetivo y los resultados del proyecto establecieron un conjunto de indicadores que se muestra en la tabla de la siguiente página:

Objetivo General	<i>Contribuir a la implementación de políticas públicas de generación de empleo, con enfoque de gobernabilidad en la promoción del desarrollo económico local en la Región Cusco.</i> OG. I1.El 50% de (20) municipalidades atendidas por el proyecto definen ejes estratégicos generadores de empleo, con participación del tejido empresarial y organizaciones de la sociedad civil. OG.I2.El 50% de los empresarios integrantes de las redes priorizadas por sus municipalidades incrementan sus ingresos en un promedio de 20%. OG. I3. Incremento de 25% de puestos de trabajo generados por los empresarios de las 5 redes atendidas por el proyecto.
-------------------------	---

<p>Objetivo Específico o propósito</p>	<p><i>Se ha promovido la efectividad en la respuesta de los Gobiernos Locales a las demandas de los sectores económicos estratégicos de la Región Cusco.</i></p> <p>OE.I1. 60% de los funcionarios que participan en el Diplomado en Gestión del Desarrollo Económico Local en las regiones de Cusco y Puno, presentan propuestas de proyectos y/o actividades a sus respectivas municipalidades.</p> <p>OE.I2. Autoridades electas de 5 municipalidades continúan atendiendo a los sectores económicos estratégicos, que fueron priorizados en gestiones anteriores.</p> <p>OE.I3. 5 redes empresariales atendidas por el proyecto mejoran su competitividad empresarial.</p>
<p>Resultado 1</p>	<p>R1.I1. 85 participantes de 30 municipalidades de las regiones de Cusco y Puno (45 participantes de 20 municipalidades de la región Cusco y 40 participantes de 10 municipalidades de la región Puno) concluyen satisfactoriamente el Diploma en Gestión del Desarrollo Económico.</p> <p>R1.I2. El 50% de iniciativas implementadas en el marco del programa de Formación en Gestión del Desarrollo Económico Local continúan vigentes al segundo año del proyecto.</p> <p>R1.I3. El 70% de funcionarios municipales que concluyen el Diplomado en Gestión del Desarrollo Económico Local en las regiones de Cusco y Puno utilizan instrumentos de gestión transferidos en los programas de formación.</p> <p>R1.I4. 35% de participantes que concluyen los diplomados son mujeres (30 mujeres de los diplomados de Cusco y Puno).</p>
<p>Resultado 2</p>	<p>R2.I1. 20% de los egresados integran una red de intercambio de experiencias en desarrollo económico y participan en plataforma virtual.</p> <p>R2.I2. Se transfiere información de 15 experiencias significativas identificadas en la red de intercambio.</p> <p>R2.I3. 7 experiencias transferidas son promovidas por funcionarias o promotoras municipales de desarrollo económico local.</p>
<p>Resultado 3</p>	<p>R3.I1. 3 municipalidades de la ciudad del Cusco participan en espacios de concertación orientados al fortalecimiento del tejido empresarial.</p> <p>R3.I2. 5 redes cofinancian la ejecución de sus acciones con aporte municipal.</p> <p>R3.IG1. El 40% de integrantes de las redes son mujeres emprendedoras.</p>
<p>Resultado 4</p>	<p>R4.I1. 500 actores públicos y privados acceden a la información generada.</p> <p>R4.I2. 4 Municipalidades incorporan en sus planes de trabajo recomendaciones de los diagnósticos.</p> <p>R4.IG1. El 35% de conductores de pequeñas y microempresas que acceden a la información son mujeres.</p>

El Jefe del programa ha sido el responsable de la planificación, ejecución y seguimiento a la ejecución presupuestaria trabajando con un equipo de promoción responsable de la implementación de las actividades, de las coordinaciones con las organizaciones, instituciones

privadas e instituciones públicas, elaboración de las evaluaciones semestrales y anuales y programaciones.

3.2. Los procesos de gestión

Los mecanismos de ejecución propuestos inicialmente en el proyecto partieron de reconocer que las municipalidades son quienes lideran los procesos de desarrollo económico local en sus territorios, actuando en el ámbito local, pensando en lo global y asumiendo nuevas funciones. El proyecto buscó aportar a que un conjunto de municipalidades de la región mejoren y agilicen la respuesta a las demandas del tejido empresarial de sus territorios, asumiendo y consolidando su rol promotor del desarrollo económico local, con una activa participación de los empresarios locales y otros actores involucrados en la promoción del desarrollo económico, priorizando y promoviendo la competitividad de los subsectores económicos estratégicos que constituyen la vocación productiva de sus localidades, para que generen oportunidades de empleo e ingresos a la población. Para garantizar la ejecución e implementación del proyecto se han firmado convenios con las municipalidades de cada ámbito territorial no solo con objeto de garantizar la ejecución del mismo sino también contribuir a su sostenibilidad, a través de sus instancias de desarrollo económico.

Por otro lado en el proceso de implementación del proyecto se ha realizado coordinaciones permanentes con las instituciones públicas, instituciones privadas como organismos no gubernamentales y empresarios locales para implementar y fortalecer iniciativas de desarrollo económico. Constituyéndose en socios estratégicos a lo largo de la ejecución del proyecto.

La organización y dirección del equipo se realizó bajo un enfoque de delegación de responsabilidades respecto de los objetivos del proyecto. Para responder de mejor manera a la implementación del proyecto, el equipo optó por tres niveles organizativos:

- + Responsable de proyecto, encargado de monitorear a los integrantes del equipo del proyecto y de realizar seguimiento al cumplimiento de los objetivos y logros del mismo.
- + Responsables por resultado, encargados de monitorear a los responsables de actividad para el cumplimiento de las actividades programadas y el logro de los resultados.
- + Responsables operativos encargados de la ejecución de actividades con las redes, municipalidades y espacios de concertación

El modelo de planificación del proyecto y el sistema de gestión planteado recoge el enfoque de la “Gestión por resultados”, que toma en cuenta la evolución del pensamiento administrativo, en cuanto a la función gerencial del “control”, el cual ha pasado de ser entendido en un primer momento como corrección de desviaciones, luego como prevención de problemas y en la actualidad como desarrollo de conocimiento generalizable. Este último enfoque es el que subyace la gestión de la ejecución del proyecto.

Por lo tanto el “aprendizaje desde la práctica” es la premisa que ha marcado el rumbo en la implementación del proyecto.

Conclusión

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

V. ANÁLISIS Y VALORACIÓN DE LOS LOGROS ALCANZADOS POR EL PROYECTO

El primer punto que surge de la evaluación es que **se han logrado los objetivos planificados para el programa.**

El grado efectivo de avance cuantitativo en la ejecución del proyecto está perfectamente descrito en el Informe técnico final del Proyecto de Enero del 2013 donde **se puede verificar el cumplimiento de la mayoría de indicadores**, elementos constatados, en un alto porcentaje, por la evaluación.

De los cinco indicadores que no han sido alcanzados, ninguno está lejos del 100%. Las razones por las cuales no se han cumplido no modifican la conclusión general del evaluador. Tres de ello, más bien son un **aprendizaje**, ya que, al incorporar el Diplomado de Puno a las actividades de formación se ha duplicado la línea de base en estos indicadores (I1 OE y R1 I1 y R2 I61). Este ejercicio no tuvo en cuenta que el proceso del DEL en Puno es más débil que en la Región del Cusco donde se viene trabajando desde hace varios años el enfoque DEL. El contexto en Puno implica un proceso más lento que genera una menor implementación de iniciativas en el diplomado, mas rotación de funcionarios-alumnos en los municipios y una mayor deserción de participantes que en el Cusco.

Los cuatro resultados en los cuales se desagregó el proyecto también se han cumplimentado. Se han mejorado las competencias de autoridades y funcionarios públicos municipales para la gestión del desarrollo económico territorial con enfoque de gobernabilidad (Resultado 1). Además de los indicadores previstos, todos los entrevistados manifiestan una opinión muy favorable en este sentido.

Expresan el aporte de este espacio formativo en nuevos conceptos y muy aplicado a la realidad que les ha permitido:

- ordenar ideas sobre el desarrollo,
- observar distinto al territorio,
- cambiar el rol de las áreas de desarrollo económico de las municipalidades,
- elaborar planteos innovadores y estrategias,

- aprender sobre marcos normativos,
- priorizar subsectores económicos y
- utilizar herramientas en sus trabajos.

Además rescatan el intercambio de experiencias (R2), la iniciativa (trabajo práctico) que debían trabajar durante el dictado de clases, el aprendizaje que no todo es producir, la construcción de lenguajes comunes y el estar en un grupo con idénticas iniciativas donde se puede recurrir cuando se presentan obstáculos. Si se observa una menor presencia de mujeres a lo previamente estipulado.

En el Resultado 2, generación de sistema de intercambio de experiencias municipales de promoción económica entre servidores egresados de los programas de formación, vemos un importante avance en la red de profesionales que se ha formalizado y en funcionamiento (el indicador I1 está apenas por debajo del 100% de cumplimiento). Ahora, en las conversaciones del trabajo de campo **se ha planteado la complejidad de esta acción en el mediano y largo plazo.**

En el Resultado 3 los avances son muy buenos, **se han implementado estrategias concertadas de fortalecimiento del tejido empresarial con énfasis en los principales subsectores.** La metodología de trabajo ha sido valorada y los actores se han empoderado de la misma. Hay financiamiento y voluntad política para continuar **aunque no está asegurado el largo plazo para todos estos espacios porque algunos procesos son débiles (Ejemplo: Agenda empresarial Cusco).** **La participación de la mujer en este resultado excede las expectativas.**

El Resultado 4 que favorece el manejo de información y la incorporación de nuevas ideas a sus planes de trabajo también ha concluido con éxito esto también demuestra la performance del programa porque es, sin duda, un resultado muy atado a los anteriores.

Una mención a las **Pasantías** ya que, aquellos que han tenido acceso a la misma explicitan un destacado valor de esta experiencia desde el punto de vista personal.

Un último comentario con respecto a los indicadores establecidos en el marco lógico, que reflejan la muy buena actuación del proyecto. El comentario refiere al **indicador de ingresos y empleo;** si bien considero que es necesario cuantificar estas intervenciones, este indicador es muy difícil de atribuir solo a una dimensión porque lo macro, lo meso y lo micro influyen de manera combinada. Sirve, pero debe ser visto junto con los otros indicadores del proyecto.

4.1 Cumplimiento del objetivo general o fin

“Contribuir a la implementación de políticas públicas de generación de empleo, con enfoque de gobernabilidad en la promoción del desarrollo económico local en la Región Cusco.”

I.10G: El 50% de municipalidades atendidas por el proyecto (20) definen ejes estratégicos generadores de empleo, con participación del tejido empresarial y organizaciones de la sociedad civil.

I.20G: El 50% de los empresarios integrantes de las redes priorizadas por sus municipalidades incrementan sus ingresos en un promedio de 20%.

I.30G: Incremento de 25% de puestos de trabajo generados por los empresarios de las 5 redes atendidas por el proyecto.

Con frecuencia es difícil evaluar el cumplimiento del objetivo general porque su logro depende de otros factores que van más allá del alcance de la intervención del proyecto. Sin embargo, el equipo ejecutor del proyecto ha hecho un esfuerzo en medir indicadores que pueden tener un impacto positivo.

Con respecto a los indicadores de ingresos y empleo; si bien considero que es necesario cuantificar estas intervenciones, estos indicadores son muy difíciles de atribuir solo a una dimensión porque lo macro, lo meso y lo micro influyen de manera combinada. Sirve, pero debe ser visto junto con los otros indicadores del proyecto

Conclusión

Teniendo en cuenta que dos de tres indicadores planteados en el objetivo general fueron de más del 100% y que la valoración de los efectos cualitativos son sostenibles. Se concluye que la contribución del proyecto al logro del objetivo general ha sido satisfactoria.

4.2 Cumplimiento del objetivo específico o propósito

“Se ha promovido la efectividad en la respuesta de los Gobiernos Locales a las demandas de los sectores económicos estratégicos de la Región Cusco”.

I.10E: 60% de los funcionarios que participan en el Diplomado en Gestión del Desarrollo Económico Local de las regiones de Cusco y Puno, presentan propuestas de proyectos y/o actividades a sus respectivas municipalidades.

I.20E: Autoridades electas de 5 municipalidades continúan atendiendo a los sectores económicos estratégicos, que fueron priorizados en gestiones anteriores.

I.30E: 05 redes empresariales atendidas por el proyecto mejoran su competitividad empresarial.

El proyecto ha contribuido al desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de actores públicos y privados en 06 municipalidades atendidas de manera permanente y en 32 municipalidades a través de los programas de formación en las Regiones de Cusco y Puno. Los alumnos entrevistados manifiestan haber mejorado y clarificado conceptos, siendo un elemento importante la aplicación práctica.

Conclusión

En términos de cumplimiento de los indicadores de objetivo específico podemos afirmar que fue satisfactorio teniendo en cuenta que el proyecto inicialmente no contemplaba la formación en la Región de Puno.

4.3 Cumplimiento del resultado 1

“Se han mejorado las competencias de autoridades y funcionarios públicos municipales de las regiones Cusco y Puno, para la gestión del desarrollo económico territorial con enfoque de gobernabilidad”.

R1.I1: 85 participantes de 30 municipalidades de las regiones de Cusco y Puno (45 participantes de 20 municipalidades de la región Cusco y 40 participantes de 10 municipalidades de la región Puno) concluyen satisfactoriamente el Diploma en Gestión del Desarrollo Económico.

R1.I2: El 50% de iniciativas implementadas en el marco del programa de Formación en Gestión del Desarrollo Económico Local continúan vigentes al segundo año del proyecto

R1.I3: El 70% de funcionarios municipales que concluyen el Diplomado en Gestión del Desarrollo Económico Local de las regiones de Cusco y Puno utilizan instrumentos de gestión transferidos en el programa de formación.

R1.IG1: 35% de participantes que concluyen el diploma son mujeres (30 mujeres de los diplomados de Cusco y Puno).

Es preciso mencionar que este resultado está orientado a la formación de capacidades de autoridades y funcionarios públicos teniendo una aceptación muy alta de parte de los egresados tanto en conceptos y teoría. La fortaleza del Diplomado radica en la calidad y profesionalismos de los docentes además del plan curricular planteado.

Conclusión

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.

4.4 Cumplimiento del resultado 2

“Se ha generado un sistema de intercambio de experiencias municipales de promoción económica a nivel regional, entre servidores municipales egresados de los programas de formación de proyectos anteriores”

R2.I1: 20% de los egresados integran una red de intercambio de experiencias en desarrollo económico y participan en plataforma virtual.

R2.I2: Se transfiere información de 15 experiencias significativas identificadas en la red de intercambio.

R2.IG1: 07 experiencias transferidas son promovidas por funcionarias o promotoras municipales de desarrollo económico local.

La red de intercambio se constituye en un espacio de debate, discusión y reflexión en torno al DEL y promoción de la organización y articulación de los actores locales en la promoción del desarrollo local, es una plataforma de aprendizaje y familiarización con políticas reales y concretas, buenas prácticas y estudios de casos de desarrollo económico.

Conclusión

Teniendo en cuenta que las metas alcanzadas son en promedio del orden del 85.3% se concluye que con relación al segundo resultado la situación alcanzada por la ejecución del proyecto fue satisfactoria.

4.5 Cumplimiento del resultado 3

“Municipalidades, empresarios locales, otras instituciones públicas y entidades privadas de la ciudad del Cusco han implementado estrategias concertadas de fortalecimiento del tejido empresarial, con énfasis en los principales subsectores económicos”.

R3.I1: 3 Municipalidades de la ciudad del Cusco participan en espacios de concertación orientados al fortalecimiento del tejido empresarial.

R3.I2: 05 redes cofinancian la ejecución de sus acciones con aporte municipal.

R3.IG1: El 40% de integrantes de las redes son mujeres emprendedoras.

Los avances son muy buenos, se han implementado estrategias concertadas de fortalecimiento del tejido empresarial con énfasis en los principales subsectores. La metodología de trabajo ha sido valorada y los actores se han empoderado de la misma. Hay financiamiento y voluntad política por continuar con los procesos emprendidos en la ejecución del proyecto. Asimismo la participación de la mujer en las diferentes actividades económicas ha superado las expectativas del proyecto evidenciándose el rol de la mujer en la economía familiar.

Conclusión

Podemos concluir que el cumplimiento del resultado 3 fue muy satisfactorio.

4.6 Cumplimiento del resultado 4

“Se ha transferido información a los actores del desarrollo económico sobre actividades económicas que constituyen la base productiva de la ciudad del Cusco.”

R4.I1: 500 actores públicos y privados acceden a la información generada

R4.I2: 04 Municipalidades incorporan en sus planes de trabajo recomendaciones de los diagnósticos.

R4.IG1: El 35% de conductores de pequeñas y microempresas que acceden a la información son mujeres.

Este resultado ha estado orientado a generar información oportuna, la misma que ha sido transferida a los funcionarios de las gerencias de desarrollo económico local y empresarios para que tomen mejores decisiones.

Conclusión

Teniendo en cuenta que las metas alcanzadas han sido de más del 100% y habida cuenta de la valoración de sostenibilidad de los efectos logrados, se concluye que con relación al logro del cuarto resultado la situación alcanzada por el proyecto es muy satisfactoria.

VI. CALIDAD DE GESTIÓN DEL PROYECTO (eficacia, eficiencia, el impacto social y económico, la viabilidad técnica y financiera y su sostenibilidad)

En lo que a la gestión del Proyecto refiere, se ha trabajado correctamente respetando la matriz de planificación desde un trabajo del equipo con profesionalidad, innovación y dedicación.

Es destacable que los planes fueron ejecutados **sin desviaciones**, el conjunto de acciones tienen altos niveles de eficiencia y eficacia y son coherentes con la obtención de los objetivos del Proyecto al igual que las relaciones de resultados/costo.

Es un proyecto que, con tiempos acotados, ha hecho sinergia con el proceso vivido hacia dentro de Guaman Poma y también en su relación con FSU de manera de tener indicadores que a priori hubiesen parecido demasiados altos.

Es importante volver a mencionar que el **programa debe leerse como parte del proceso realizado en los últimos años por Guamán Poma en la Región y por la continuidad del trabajo conjunto con FSU**. No podría tener éxito un programa de estas características sino habría conocimiento acumulado. Es importante destacar la apuesta de algunas entidades de cooperación, en este caso la Junta de Andalucía por su apuesta en “procesos de desarrollo” entendiendo que los proyectos se contextualizan en esos procesos, esta reflexión es válida para esta intervención ya que desde el año 2007 la Junta de Andalucía viene acompañando a la FSU y a Guamán Poma con proyectos orientados a la promoción del desarrollo económico productivo local; esta continuidad a

contribuido significativamente al logro de los resultados de este proyecto, que por supuesto se asentaron sobre la base de proyectos anteriores.

Guaman Poma de Ayala tiene un “saber hacer” y un equipo de profesionales con una destacada formación y experiencia en DEL, articulado con su organización, con trayectoria y con un proceso de aprendizaje interno como práctica habitual. Además, la relación con FSU permitió avanzar en nuevos aprendizajes en esta temática que terminó en un diseño muy avanzado para la media de intervención territorial en Perú.

Además, hay que remarcar que **este diseño es coincidente con debates que se vienen dando en América Latina** referidos a **la relación formación e instrumentos del Desarrollo Territorial**. **Este podría ser uno de los temas importantes que deja el programa** ya que es un diseño que intenta una aproximación de sistema complejos, una forma más sistémica de entender al territorio. Se destaca el enfoque del programa de formación en desarrollo económico local impartido desde el proyecto, un enfoque que el equipo ha llamado: “Aprendizaje desde la práctica”, esto constituye un elemento innovador que justamente vincula lo dicho anteriormente: formación - territorio, porque hace que los participantes hagan una práctica sobre casos reales y concretos que se desarrollan en sus territorios, lo que han denominado: “iniciativas de desarrollo económico local” y que es a su vez un elemento que tiene un peso importante en la calificación final para obtener la diplomatura en Gestión del Desarrollo Económico Local.

En las entrevistas a los empresarios y empresarias ellos han señalado la importancia del acompañamiento del proyecto, la constancia del equipo siempre recalando el tema de la capacitación como eje central. Evaluaron muy bien las herramientas utilizadas que, en opinión del evaluador, tienen un diseño acorde a la tipología de estas microempresas.

Asimismo, en las reuniones con funcionarios de Municipalidades se destacan los mismos elementos que los empresarios/as, tanto actitudinales y de expertise del equipo como de las herramientas utilizadas para la implementación de estrategias concertadas y la transferencia de información a actores del desarrollo.

Por otra parte, no se ha encontrado actividades del Proyecto que no hayan contribuido a consolidar la gestión de las municipalidades en el desarrollo económico local y la promoción empresarial de conglomerados. Las acciones de capacitación, asesoría, transferencia de información e instrumentos de gestión y promoción de mecanismos de concertación han sido pertinentes. Solo parece necesario reflexionar sobre el concepto de “transferencia”, cosa que haremos más adelante.

Revisando las estadísticas del PROCOMPITE - Ministerio de Economía y Finanzas encontramos que hacia finales del año 2012 fue la Región de Cusco, la que tuvo la mayor cantidad de municipalidades, además de su gobierno regional, aplicando el PROCOMPITE, este hecho

demuestra que en la región del Cusco, a diferencia de otras regiones del Perú, hay mayores capacidades en los servidores municipales para poner en marcha estas iniciativas. Por otra parte debemos mencionar que en las entrevistas realizadas a funcionarios municipales se destaca que uno de los ejes centrales de Guamán Poma ha sido la formación municipal, desarrollando diplomados desde hace varios años atrás, no sólo en la temática del desarrollo económico local, sino en otras relacionadas a la gestión municipal. Luego de ponderar estas dos constataciones no nos queda duda que Guamán Poma jugo un papel importante en desarrollar capacidades en la Región Cusco; en ese sentido parece muy pertinente haber considerado dentro del proyecto la diplomatura en Gestión del Desarrollo Económico Local, que en sus contenidos abordó la temática de asociatividad empresarial, selección y diagnóstico de cadena productiva, normatividad, entre otros temas, que son parte de la aplicación de una PROCOMPITE.

Asimismo, la calidad técnica de los productos y servicios prestados por el Centro Guaman Poma en el marco del Proyecto es avalada por el conjunto de los entrevistados y también por la lectura del material generado.

Por otro lado, el blog construido como soporte de la red está en marcha y algunos ex - alumnos son proactivos y entusiastas, pero parece haber una necesidad de reflexionar sobre las características de la red y su gestión y también sobre los compromisos (entre ellos el de Guaman Poma) y la sostenibilidad.

En lo que se refiere específicamente a los Municipios es clave destacar la actuación de la Municipalidad de Santiago y marcar la relación existente entre la gestión y el hecho que todo el equipo de la Gerencia de Desarrollo Económico ha pasado por el diplomado DEL realizado por el Centro Guaman Poma de Ayala. Es una constatación de la relación de la formación con la implementación de políticas. Igualmente, estos funcionarios que utilizan conceptos e instrumentos y son muy agradecidos al apoyo, van a continuar gobernando

En relación a la sostenibilidad de los resultados del proyecto podemos señalar lo siguiente:

- En el contexto actual que se vive en Perú, un buen sector de las municipalidades cuentan con recursos económicos, resultado de los beneficios que les deja la actividad minera y de explotación del gas natural, los cuáles son transferidos por el Gobierno Central a los Gobiernos Subnacionales en base a unos parámetros establecidos por ley. Esta situación está generando que las municipalidades puedan destinar recursos para el fomento productivo y empresarial, garantizando de alguna manera la sostenibilidad de la propuesta que abanderó el proyecto. Sin embargo será necesario mejorar la calidad de la inversión pública que hacen y seguirán haciendo estos gobiernos, en ese sentido se requiere trabajar más en la formación municipal para la mejora de esta calidad del gasto público.

- En opinión de algunos entrevistados cada vez más las municipalidades destinan parte de sus recursos a contratar servicios de consultoría relacionados a actividades de fomento productivo y empresarial, esto estaría evidenciando la mayor importancia que va tomando el tema y por lo tanto la sostenibilidad de las acciones de fomento productivo que el proyecto desarrolló.
- De lo anterior se desprende la necesidad que Guamán Poma se proponga una estrategia de prestación de servicios a las municipalidades, ya que en opinión de algunos entrevistados, existiría la disponibilidad de pagarlos. De lo contrario debería buscar algún financiamiento que le permitiera fortalecer las capacidades municipales para una mejor calidad del gasto público en acciones de fomento productivo y empresarial.
- La cantidad de funcionarios y trabajadores municipales que fueron formados por Guamán Poma en el marco de los tres proyectos cofinanciados por la FSU y la Junta de Andalucía son una masa crítica importante que viene laborando en diferentes municipales e instancias vinculadas al desarrollo económico; y son ellos un pilar fundamental para la sostenibilidad del proyecto, ya que en opinión de algunos entrevistados, aunque cambien de trabajo, en su mayoría seguirán inmersos en el tema, contribuyendo a que en sus centros de trabajo (municipalidades) se asuma con mayor fuerza la propuesta de promoción económica local.
- En relación al sector de la pequeña empresa que fue apoyado por el proyecto, de las entrevistas se infiere que el proyecto les ha brindado un apoyo inicial, pero que seguirán adelante aun cuando ya no tengan ese apoyo, pues los beneficios que han obtenido los anima a seguir apostando por la actividad empresarial. Las redes de empresarios apoyadas por el proyecto han manifestado su interés de seguir los esquemas asociativos, en base a los cuales sienten que han obtenido beneficios individuales.

VII. CONCLUSIONES

De lo particular a lo general, dentro de las acciones vinculadas a las empresas surge, producto de la misma evolución del proceso de asistencia técnica brindada, **el tema del acceso a mercados. Es muy marcado como necesidad por parte de los emprendedores.** Hay que reflexionar que tipo de respuesta o si se dará respuesta y quién. Estas empresas asistidas entran en una etapa donde se deberían combinar acciones colectivas (ferias, páginas web colectivas, información general etc.) con acciones individuales de intensidad (páginas web individuales, identificación de clientes, información personalizada etc.).

Para debatir, donde no hay acuerdos entre especialistas, es en **la asistencia técnica individual a empresas por iniciativas o programas de estas características.** El evaluador cree en su validez si

se lo utiliza, como en muchas situaciones del programa, como caso de aprendizajes para favorecer el conocimiento colectivo.

Otro tema para tener en cuenta es cómo el programa insistió en tratar de **no fomentar redes empresariales en forma aislada** durante mucho tiempo, el intento de fortalecer este nexo con las gerencias municipales tiene un valor desde el enfoque DEL que entiende el fortalecimiento del entramado institucional articulado como elemento clave para apoyar a las empresas.

Otra reflexión es **la continuidad del proceso**: los funcionarios de los municipios están sistematizando y necesitan ayuda, deben formar equipo producto del crecimiento en la gestión utilizando fondos nacionales y están preocupados por su formación. ¿Cuál es el acompañamiento en este nuevo momento? ¿Se ha sido explícito ante este nuevo escenario?

Un tema relacionado con los anteriores son **las pasantías**, los entrevistados han rescatado el proceso “para abrir cabezas”; lo que a opinión del evaluador es absolutamente cierto solo que al regreso sería importante un taller de decodificación conjunta de los aprendizajes para adaptar estos conocimientos a la realidad del Cusco y no quedarse en las anécdotas y de las cosas que no se pueden hacer en la Región.

La sustentabilidad está bien planteada a nivel de municipalidades y redes de empresas en temas de seguimiento de temas específicos DEL y del uso de nuevas herramientas y se nota que a pesar de los cambios de funcionarios, hay decisión, se van apropiando del tema y tienen presupuesto.

Otra reflexión se puede hacer sobre el concepto de transferir que se utilizó en el programa. En principio da una señal de unidireccionalidad, una idea más convencional donde uno sabe y le enseña al otro o le entrega al otro su conocimiento. Durante el programa también se ha hecho disseminación de aprendizajes con construcción de espacios conjuntos, de presentación de casos, de talleres de análisis de información en un proceso de ida y vuelta. Posiblemente, en el futuro sea necesario revisar el lenguaje

Ha existido adicionalidad¹ producto de la ejecución de este Proyecto en la promoción del desarrollo económico local. Una fuerte alianza con PROCOMPITE – Ministerio de Economía y Finanzas quien reconoció el aporte del Programa en la implantación a nivel país del instrumento; con Conecta DEL un proyecto del BID FOMIN en formación para el desarrollo territorial y otros como el desarrollo de crianza de animales menores en una región por el avance de la gastronomía producto del apoyo desde presupuesto participativo en el Valle Sur.

Asimismo, por lo dicho se entiende que **hay una contribución del Proyecto a la estrategia institucional de Guaman Poma**, es una organización que está debatiendo cambios y el programa

¹ Incidencia u efectos sobre un conjunto de entidades u actores, públicos o privados, involucrados en las tareas del desarrollo económico local, dentro del Perú.

de Desarrollo Económico Local es una fuente de aprendizajes **además de ser un producto que puede prestar manteniendo sus objetivos estratégicos.**

VIII. RECOMENDACIONES

En la reflexión realizada con el equipo hubo consenso que es necesario mejorar el acompañamiento a municipalidades, escuchar sus objetivos, dialogar y tener una mayor retroalimentación con actores. “Los proyectos no te dejan pero hay que hacerlo” dijo un miembro del equipo”. Lo mismo plantea el evaluador para las relaciones con los empresarios y con los espacios de concertación. Es necesario ir construyendo escenarios de reflexión/acción durante estos procesos.

Para próximos proyectos, las intervenciones en los municipios no pueden ser pensadas en forma uniforme porque dependen de los esfuerzos de gestión y de las contrapartes. En el proyecto son distintos los impactos en los 6 municipios donde se puso más recursos que en los otros 32 municipios con los que se tuvo una relación a través del diplomado.

Es coincidente también el pensamiento que se debería profundizar el intento de dotar a los actores de la visión del todo el programa y no solo que entiendan sobre las actividades que a ellos les toca. “No estar en todas pero saber que pasa de manera que se amplió la mirada territorial. Es importante que los empresarios vean su vinculación al territorio que vean y conozcan la gestión pública y viceversa”, planteo un ex miembro del equipo.

Un tema que siempre aparece: hay que prever las elecciones y los posibles cambios de gobierno en el plan para no tener problemas en la gestión después.

Respecto a la sustentabilidad del Proyecto, hay que conversar sobre quien continúa con la construcción de información o con la asistencia de los espacios de concertación ya que sigue siendo necesario el acompañamiento.

Además, como se mencionó anteriormente, para el evaluador es válida la asistencia individual a empresas por iniciativas y programas de estas características pero tomando aprendizajes para hacerlo colectivo. Esto debería ser explícito y conversado con todos los actores de manera de ser muy transparente.

También del programa emerge una intervención en ámbitos subnacionales; es un producto que vincula la formación con la Red de especialistas, el fortalecimiento municipal, las redes y la política pública. Se puede seguir avanzando en otras regiones pero se debería profundizar las relaciones con actores nacionales y subnacionales, tales como dependencias del Estado nacional, Redes de Municipios, gobiernos regionales, mancomunidades etc. Cabe aclarar que en estas relaciones no se empieza de cero, como se menciona, hay espacios nacionales desde donde se le

Informe de Evaluación Externa

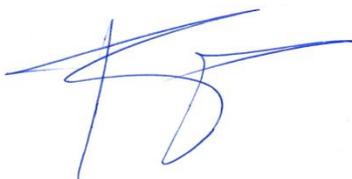
reconoce al Centro Guaman Poma de Ayala el trabajo en DEL y el impacto en las políticas públicas, como lo son el Ministerio de Economía y Finanzas desde donde se gestiona el PROCOMPITE, del Programa de Sierra exportadora, entre otros.

Otros temas importantes es la ausencia del “actor” sistema educativo. Tanto la universidad como los colegios profesionales deberían estar presentes en estas iniciativas. Todos sabemos que la lógica imperante no es la de tener relaciones con sus territorios pero hay que empezar a crear puentes.

Por otra parte, específicamente para el diplomado, hay algunos aprendizajes que emergen de los diálogos:

- Se pueden agregar en los módulos que se dictan los temas de género, medio ambiente y otros como cultura, identidad, valores. El planteo es introducirlo de forma transversal.
- Trabajar más en la formación de tutores y tratar de acompañar más a los alumnos del diplomado en el ejercicio previsto (iniciativa).
- Agregar el debate minería y territorio, profundizar el dictado de “políticas públicas” y mejorar la relación del análisis subsectorial que se otorga como herramienta con la planificación estratégica.
- Intentar, desde este espacio formativo, sensibilizar a las autoridades municipales y regionales en el enfoque DT.

Por último, hay una recomendación para Guaman Poma de mayor sistematización de sus prácticas y mayor participación de redes que generen nuevos conocimientos compartidos en DEL.



Pablo Santiago Costamagna
DNI 17717173

ANEXO 1: Plan de trabajo

PLAN DE TRABAJO

El presente plan de trabajo corresponde a la consultoría para la evaluación del Proyecto **“Fortaleciendo la respuesta de los gobiernos locales a la demanda del tejido empresarial en la Región Cusco”**, proyecto ejecutado por el Centro Guaman Poma de Ayala en el marco de un Convenio de Cooperación suscrito con la Fundación Social Universal con fecha 28 de enero del año 2011, y contando con la subvención de la Junta de Andalucía (Agencia Andaluza de Cooperación Internacional al Desarrollo - AACID). Proyecto que fue ejecutado en el periodo 2011 – 2012

I. OBJETIVOS Y ALCANCE DEL TRABAJO DE CONSULTORÍA

El objetivo de la evaluación: determinar si se ha logrado el objetivo específico o propósito del Programa, si la contribución ha sido correctamente utilizada en los resultados planteados y si se han obtenido efectos (positivos o negativos) en los beneficiarios finales, midiendo el grado efectivo de avance cuantitativo y cualitativo en la ejecución del proyecto y la eficacia en las acciones realizadas.

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 Guaman 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 Guaman Poma en el marco del Proyecto?
- ¿Ha existido adicionalidad producto de la ejecución de este Proyecto en la promoción del desarrollo económico local?

II. CRONOGRAMA

FASES	ACTIVIDADES	METODOS	LUGAR	SEMANAS			
				1	2	3	4
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.		x			
	+ Preparación de instrumentos de recolección de información			x	x		
	+ Coordinación de aspectos logísticos para trabajo de campo				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 significativa de participantes en las actividades del proyecto ²					x	
	+ Reuniones con el personal del proyecto y de Guaman Poma ³					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.					x
	+ Elaboración de versión preliminar del Informe técnico de evaluación						x
	+ Presentación de informe preliminar y recepción de observaciones						x
	+ Levantamiento de observaciones						

² Talleres de trabajo: Taller 1 con empresarios de los subsectores identificados en el proyecto; Taller 2 con funcionarios de las municipalidades beneficiarias del proyecto. Entrevistas con ex alumnos del Diplomado en Gestión del Desarrollo Económico Local.

³ Entrevistas a personas del Centro Guaman Poma de Ayala que ha intervenido en la ejecución del Proyecto.

III. PRODUCTOS

El producto final de la consultoría se plasma en un informe en el que se presentará 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 Guaman Poma de Ayala, en idioma español y en copia electrónica conteniendo los archivos en Word, bajo entorno Windows.

Anexo 2: Aspectos sobre el método de evaluación

1. METODO DE EVALUACIÓN

La presente evaluación analizará la gestión del proyecto, tomando como base la matriz de planificación, desde una perspectiva de género, interculturalidad, participación y de sostenibilidad. Se enfatizará en una evaluación participativa y mixta, en la que se valorará la percepción de los actores sociales comprometidos: autoridades, funcionarios y trabajadores municipales, agentes empresariales y personal directivo y técnico de la ONGD y la contraparte local, sobre su nivel de satisfacción con respecto del proyecto aplicando procesos de autorreflexión y autoevaluación. Estos aspectos serán revisados desde los siguientes criterios:

- a. Relevancia, pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad y efectos no previstos;
- b. Viabilidad técnica y financiera; y,
- c. Análisis de la incorporación de las prioridades horizontales: Equidad de género, la protección del medio ambiente y su gestión sostenible, fomento de la diversidad cultural y fortalecimiento institucional público y de las organizaciones representativas de la sociedad civil en relación con el cumplimiento de principios operativos y el valor añadido, concentración y coherencia de acuerdo al Plan Andaluz de Cooperación para el Desarrollo- PACODE.

En relación con la ejecución, se analizarán los factores que afectaron de manera positiva o negativa en la concreción del Proyecto, o sea, el logro de los objetivos definidos (cambios y/o transformaciones). Aquí son contemplados aspectos como: el uso de los insumos en la consecución de los productos; la cantidad, la calidad y la oportunidad de los productos proveídos; la adecuación tanto de las orientaciones técnicas y administrativas como del apoyo brindado por el personal de la Asociación para la ejecución del Proyecto; la implicancia de los actores internos y externos sobre la implementación del mismo; la gestión desarrollada en dichos actores por parte del equipo del Proyecto; el conjunto de recomendaciones que se derivan de lo analizado para posibilitar el éxito del Programa.

2. Material revisado

- Documento de proyecto y sus anexos.
- Informe final del proyecto 2011 -2012.
- Material del diplomado.
- Testimonios de alumnos de los diplomados en desarrollo económico.
- Testimonios de empresarios de redes.
- Plan Estratégico Institucional del CECGPA.

3. Entrevistados

A. Personal entrevistado

- Jose Maria Gómez García
- Ruffo Vega Vizcarra
- Natalie Campana Rodriguez
- Yovana Castillo Pompilla
- Mario Huaman Álvaro
- Angel Paullo Nina
- Daniela Yépez Ormachea

B. Entidades públicas

- Municipalidad Distrital de Santiago: Boris Flores y Luis Alberto Luna
- Municipalidad Provincial de Cusco: Franklin Sotomayor Apaza.

C. Entrevista exalumnos del Diplomado

- Darwin Bustamante
- Flor de Maria Iturri
- Juan Unda
- Carlos Alegria
- Carlos Vidal
- Mariela Choquehuanca
- Sora Nayhua Layme
- Javier Villacorta

D. Entrevista a empresarios

- Sandra Ventura – artesanía utilitaria
- Jose Luis Castilla – joyería
- Erick Condori – pintura
- Felipe Rodriguez – artesanía decorativa
- Judith Kana – gastronomía
- Amador Turpo – gastronomía

Anexo 3: Plan de difusión y comunicación de resultados

PLAN DE DIFUSION Y COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

La difusión y la comunicación de los resultados de la evaluación se prevé hacerlo tanto por la Fundación Social Universal como por el Centro Guaman Poma de Ayala y en base al siguiente detalle:

Institución responsable	Receptores de la información	Estrategias de difusión	Comentarios
Centro Guaman Poma	35 Participantes del diploma presencial en PROCOMPITE y SNIP Productivo; que se lanzará próximamente desde el centro Guaman Poma y que será financiado con el aporte de los participantes del diplomado.	Exposición dialogada en uno de los cursos taller que se impartirán de manera presencial en el mencionado diplomado.	En este diplomado se espera la participación de representantes de por lo menos 10 municipalidades. Estos participantes son funcionarios y trabajadores dedicados a la formulación y ejecución de Proyectos de Inversión Pública de Fomento Productivo (SNIP Productivo) y de Planes de Negocio en el marco de la aplicación PROCOMPITE. El informe de evaluación será de su interés por que en la implementación de los proyectos y planes de negocio se requiere manejar toda la metodología e instrumentos de trabajo asociativo (redes y asociaciones empresariales) que fue un elemento central en la implementación del proyecto.
	Especialistas de las áreas de desarrollo económico local de las instituciones socias de COPEME (Consortio de Organizaciones Privadas de Apoyo al Desarrollo de la Pequeña y Microempresa) que integran la comisión de desarrollo económico local y desempeño social de la mencionada entidad.	En un primer momento vía correo electrónico y luego de manera presencial en una reunión ordinaria de la comisión de desarrollo económico local y desempeño social.	COPEME es una institución conformada por Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) vinculadas al apoyo de la pequeña y microempresa bajo un enfoque de desarrollo económico local. El informe de evaluación será de su interés por que les servirá para la reflexión que realizan entorno a las políticas de promoción de la pequeña y microempresa y su incidencia en las políticas públicas del Estado Peruano..
	Autoridades, funcionarios y trabajadores vinculados a las instancias	Socialización y entrega impresa de resúmenes del informe de evaluación	Consideramos que el informe de evaluación será de su interés por que está relacionado

Informe de Evaluación Externa

	municipales de promoción económica de municipalidades de las regiones de Cusco y Puno, a las que se está brindando asistencia técnica desde el Centro Guaman Poma de Ayala en el marco de proyectos institucionales en marcha o de servicios de consultoría.	en las sesiones y talleres de asesoría que se brinda a funcionarios y trabajadores de las instancias de promoción económica de las municipalidades.	directamente a temas de su quehacer municipal y les puede servir como lecciones aprendidas para tener éxito en un proceso de fomento del desarrollo económico productivo y de asociatividad empresarial.
	Integrantes de la Mesa Temática de Desarrollo Económico Productivo del Consejo para la Gobernabilidad y el Desarrollo del Cusco.	Socialización de la información y entrega del estudio sobre la “Base Económica de la Ciudad del Cusco” realizado en el marco del proyecto.	Los resultados serán de su interés y en particular el estudio denominado “Base Económica de la Ciudad del Cusco” porque desde este espacio de concertación se recogen los aportes para la actualización del “Plan de Desarrollo Urbano de la Ciudad del Cusco al 2023”
Fundación Social Universal (FSU)	1.100 personas e instituciones vinculadas a FSU	Boletín Informativo Anual de la FSU	Esta publicación es remitida a colaboradores, donantes, instituciones, administraciones públicas, etc.
Fundación Social Universal (FSU)	Instituciones de cooperación presentes en Perú	Vía correo electrónico	El informe de evaluación externa se remitirá a instituciones presentes en la región como la AECID, AACID o la CAONGD con el objetivo de compartir las experiencias y conclusiones derivadas del proyecto.