

**EVALUACIÓN FINAL EXTERNA  
DEL PROYECTO**

**PROMOCION EMPRESARIAL Y GESTION MUNICIPAL  
CONCERTADA DEL DESARROLLO ECONOMICO EN  
LOCALIDADES RURALES DEL SUR ANDINO PERUANO**

**INFORME FINAL**

Samuel Machacuay Romero  
Evaluador

Cusco noviembre del 2009



RESUMEN EJECUTIVO.....	5
PRESENTACIÓN.....	11
I. MARCO DE REFERENCIA DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO.....	12
1. Correspondencia del proyecto con el contexto .....	12
2. Procesos de gestión del Proyecto .....	17
II. ANALISIS Y VALORACIÓN DE LOGROS ALCANZADOS POR EL PROYECTO .....	21
1. Primera área de evaluación: Cumplimiento del Objetivo General o Fin .....	23
2. Segunda área de evaluación: Cumplimiento del Objetivo Específico o propósito.....	26
3. Tercera área de evaluación: Cumplimiento respecto del primer resultado.....	30
4. Cuarta área de evaluación: Cumplimiento respecto del segundo resultado.....	33
5. Quinta área de evaluación: Cumplimiento respecto del tercer resultado.....	36
6. Sexta área de evaluación: Calidad de la gestión efectuada por Proyecto .....	38
7. Séptima área de evaluación: Adicionalidad producida por el proyecto.....	41
III. CONCLUSIONES .....	41
IV. RECOMENDACIONES .....	43
1. Sobre los procesos de desarrollo de capacidades y transferencia de instrumentos para el desarrollo económico local .....	43
2. Sobre los procesos de promoción y desarrollo de redes empresariales o productivas.....	44
3. Sobre los procesos de incidencia política a favor del desarrollo económico.....	44
4. Sobre los procesos de gestión del equipo. ....	45
ANEXO 1: Programa de trabajo .....	47
ANEXO 2: Aspectos sobre el método de Evaluación .....	52

## **Siglas**

CECGPA	Centro de Educación y Comunicación Guaman Poma de Ayala
INEI	Instituto Nacional de Estadística
COPEME	Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa

## RESUMEN EJECUTIVO

La Fundación Social Universal (FSU), contando con la subvención de la Junta de Andalucía, suscribió un Convenio de Cooperación con el Centro de Educación y Comunicación Guaman Poma de Ayala, para el financiamiento del proyecto “*Promoción Empresarial y Gestión Municipal concertada del Desarrollo Económico en localidades rurales del sur Andino Peruano*”, mismo que fue ejecutado durante los años 2007 y 2008.

El objetivo específico o propósito planteado para el proyecto fue “*Mejorar la gestión de 10 Municipalidades en el Desarrollo Económico Local y la Promoción Empresarial de 8 conglomerados económicos, difundiendo la propuesta y haciendo incidencia política para su replicabilidad en otras localidades del Sur Andino*”

Como parte del cumplimiento de los acuerdos establecidos en la cooperación y habiendo concluido la fase operativa del proyecto, se ejecutó una evaluación final externa, cuyos resultados fueron los siguientes.

### I. MARCO DE REFERENCIA DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Al lograr que un grupo significativo de las unidades económicas atendidas por el proyecto alcanzaran un incremento promedio de su ingreso por ventas, del orden del 143%<sup>1</sup> respecto de su ingreso en el 2006, *se concluye que los servicios del proyecto ayudaron a los productores o empresarios de las redes a enfrentar con éxito las barreras del contexto económico*, constituidas por salarios deprimidos, bajo nivel del ingreso per cápita familiar del Cusco, inflación y la disminución del gasto promedio real per cápita.

Aspectos todos que constituyeron un muralla para potenciar las economías locales, debido a que constriñen el mercado interno al que le venden la mayor parte de productores y microempresas atendidos por el proyecto, especialmente de los empresarios dedicados a la gastronomía o la producción de alimentos.

Frente a la oportunidad que representó el proceso de descentralización, tanto para la consolidación de la democracia, como para el fortalecimiento de las economías locales las propuestas de intervención del proyecto (objetivos y estrategias), concretadas en la transferencia de instrumentos de gestión a las municipalidades y la incidencia para promover la adopción del enfoque del desarrollo económico local, *fueron plenamente validas.*

De otro lado las opiniones recogidas de los funcionarios entrevistados durante el proceso de evaluación, y refrendadas al revisar documentos oficiales de los municipios, permiten concluir que la utilidad de los instrumentos transferidos y las capacidades desarrolladas por los funcionarios para gestionar su entorno, *fueron adecuadas*

---

<sup>1</sup> Ver apartado II.4 “Cuarta área de evaluación” página 33

*El proyecto guardó una gran correspondencia con los objetivos institucionales del CECGPA, posibilitando así la oportunidad para el logro de los objetivos institucionales y el aprovechamiento futuro de las lecciones producidas durante su ejecución.*

En el diseño del proyecto existió una *insuficiente correspondencia o pertinencia entre algunos de los indicadores elegidos y los objetivos del proyecto.*

El conjunto de los procesos de gestión del proyecto fueron *pertinentes y adecuados*, sin embargo las difíciles condiciones del entorno y la gran cantidad de actividades asumidas por el equipo, si bien no afectaron la efectividad del proyecto, pusieron en evidencia la necesidad de fortalecer hacia el futuro la dinámica organizativa del equipo, en la búsqueda de la asegurar la continuidad de aportes futuros.

## **II. ANALISIS Y VALORACIÓN DE LOGROS ALCANZADOS POR EL PROYECTO**

### **1. Primera área de evaluación: Cumplimiento del Objetivo General o Fin**

**Sobre el cumplimiento del objetivo general:** *“Contribuir a mejorar la calidad de vida de la población con una propuesta metodológica de generación de las economías locales para el Sur Andino Peruano”*

Teniendo en cuenta que todas las metas del objetivo general fueron de más del 100% y que la efectos cualitativos se consideran sostenibles o potencialmente sostenibles, se concluye que la contribución del proyecto al logro del objetivo general ha sido *muy satisfactoria*, es decir el proyecto ha logrado validar una propuesta metodológica de que contribuye efectivamente al mejoramiento de la calidad de vida.

### **2. Segunda área de evaluación: Cumplimiento del Objetivo Específico o propósito**

**Sobre el cumplimiento del objetivo específico:** *“Mejorar la gestión de 10 Municipalidades en el Desarrollo Económico Local y la promoción empresarial de 8 conglomerados económicos, difundiendo la propuesta y haciendo incidencia política para su replicabilidad en otras localidades del Sur Andino Peruano.”*

Teniendo en cuenta que todas las metas del objetivo específico fueron de más del 100% y que la valoración de los efectos cualitativos muestra sostenibilidad, se concluye que con relación al logro del objetivo específico o propósito, el proyecto alcanzó una situación *muy satisfactoria*, es decir el proyecto ha logrado mejorar la gestión de las municipalidades atendidas (en torno al desarrollo económico local) y fortalecer la competitividad de redes empresariales.

**3. Tercera área de evaluación: Cumplimiento respecto del primer resultado.**

**Sobre el cumplimiento del primer resultado:** *“Desarrollo y transferencia de instrumentos de gestión a las municipalidades para la Promoción del Desarrollo Económico Local y Empresarial”*

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 primer resultado la situación alcanzada por el proyecto es **muy satisfactoria.**

**4. Cuarta área de evaluación: Cumplimiento respecto del segundo resultado.**

**Sobre el cumplimiento del segundo resultado:** *“Mejorar la gestión empresarial de los conglomerados económicos identificados, mediante la formación y consolidación de redes económicas de cooperación y competencia”*

Teniendo en cuenta que las metas alcanzadas son en promedio del orden del 97.7% y habida cuenta de la valoración de potencialmente sostenible que alcanzan los efectos logrados, se concluye que con relación al segundo resultado la situación alcanzada por la ejecución del proyecto fue **satisfactoria.**

**5. Quinta área de evaluación: Cumplimiento respecto del tercer resultado.**

**Sobre el cumplimiento del tercer resultado:** *“Difundir y hacer incidencia política del enfoque de Promoción Empresarial y Desarrollo Económico Local”.*

De manera global se puede calificar que el desempeño del proyecto, respecto de las metas (más del 100%) y de la sostenibilidad alcanzada, fue **muy satisfactorio.**

**6. Sexta área de evaluación: Calidad de la gestión efectuada por Proyecto**

Observando las situaciones alcanzadas con respecto a la institucionalización de los procesos, la capacidad de respuesta y el grado de organización, el evaluador opina que la calidad de la gestión efectuada por el CECGPA, puede ser considerada como **satisfactoria.**

## **7. Séptima área de evaluación: Adicionalidad producida por el proyecto**

El proyecto ha incidido de manera satisfactoria en la producción de adicionalidades, que frente a su probable utilidad para fortalecer iniciativas a favor del desarrollo económico local se consideran *muy satisfactorias*.

## **III. CONCLUSIONES**

Las conclusiones de la evaluación se refieren básicamente a las valoraciones ya expuestas sobre los logros del proyecto con relación a las siete áreas de evaluación.

## **IV. RECOMENDACIONES**

### **1. Sobre los procesos de desarrollo de capacidades y transferencia de instrumentos para el desarrollo económico local**

- A. Intensificar y potenciar los procesos de desarrollo de capacidades desde la práctica, que se han venido empleando en los procesos de formación de los diversos diplomados, que siendo una característica de diferenciación respecto de otras oferta existentes en el país, ha probado sobre todo ser una estrategia efectiva para formar a los funcionarios públicos.
- B. Normalizar en mayor medida los procesos de prestación de asesoría que se brinda a los funcionarios municipales, tanto en lo que se refiere a las iniciativas desarrolladas en el marco de los diplomados de formación, como en el acompañamiento a la formulación y ejecución de acciones regulares de promoción del desarrollo económico.
- C. Revisar y reajustar los contenidos del diplomado en desarrollo económico local, con respecto a la realidad urbana de otras regiones del país, de tal manera que se pueda potenciar la utilidad de los enfoques y herramientas desarrollados por el proyecto.
- D. Reforzar el proceso de transferencia de los contenidos del diplomado a la Universidad Católica Sedes Sapientiae, con la finalidad de propiciar una mayor cobertura de los aportes que en materia de formación ha desarrollado el proyecto.
- E. Mejorar el diseño de las pasantías con la finalidad de potenciar los efectos positivos que éstas muestran, las mejoras se refieren a una identificación más precisa de la utilidad o posibilidad de aplicación práctica de aquellas experiencias que los participantes observen, así como a un sistema de seguimiento o soporte para el empleo de los conocimientos desarrollados por los participantes.

## **2. Sobre los procesos de promoción y desarrollo de redes empresariales o productivas.**

- F. Desarrollar e incorporar estrategias que permitan que los funcionarios municipales acompañen de forma más intensiva los procesos de promoción y fortalecimiento de redes.
- G. Fortalecer los procesos de diagnóstico del potencial de consolidación de las redes atendiendo al grado de emprendimiento que muestren sus participantes y a las condiciones de mercado que enfrenten.
- H. Desarrollar capacidades de las redes para participar en los presupuestos participativos de sus localidades adoptando una visión de desarrollo territorial, así como para comprender de mejor manera el rol del estado con relación al desarrollo de sus negocios en el marco del desarrollo territorial.
- I. Analizar y establecer estrategias de fortalecimiento de redes mayores, ligándolas a procesos de desarrollo territorial, específicamente en lo que se refiere a las redes de muebles de madera y chicharrones.
- J. Desarrollar criterios y estrategias de reducción gradual del apoyo a aquellas redes ya consolidadas, que no muestren interés en comprometerse con procesos de desarrollo territorial.
- K. Revisar las sistematizaciones y reflexiones que el equipo ha realizado en torno a su trabajo con redes, con la finalidad de fortalecer sus estrategias y herramientas de promoción.
- L. Debido a la importancia del sector turismo en el Cusco, se debe reforzar los métodos y estrategias para la formación de redes de empresarios de este sector.

## **3. Sobre los procesos de incidencia política a favor del desarrollo económico.**

- M. Diseñar y adoptar un método explícito de incidencia política, que permita establecer de manera más precisa los temas sobre los que se espera influir en los decisores.
- N. El método que se diseñe debe aprovechar y combinar las ventajas desarrolladas por el equipo en los campos de la formación, la asesoría y la difusión, así como la plataforma de recursos institucionales que posee la institución.

#### **4. Sobre los procesos de gestión del equipo.**

- O. Fortalecer los procesos de descentralización de autoridad y de asunción de responsabilidades al interior del equipo
- P. Fortalecer procesos de especialización funcional al interior del equipo, por lo menos en las siguientes cuatro áreas: Promoción y fortalecimiento de redes; estrategias de promoción empresarial con énfasis en mercadeo; desarrollo del turismo con enfoque de desarrollo territorial; gestión de información para la toma de decisiones.
- Q. Fortalecer los procesos de monitoreo orientado hacia la práctica, siendo condición para ello la urgente informatización o mecanización de los procesos de acopio y procesamiento de información.
- R. Desarrollar las capacidades de cada uno de los miembros del equipo con respecto a la administración de su tiempo personal en el trabajo.
- S. Reforzar el diseño de los proyectos en lo que se refiere a la correspondencia entre los indicadores de desempeño y el conjunto de los objetivos del proyecto

## PRESENTACIÓN

La Fundación Social Universal (FSU), contando con la subvención de la Junta de Andalucía, suscribió un Convenio de Cooperación con el Centro de Educación y Comunicación Guaman Poma de Ayala (CECGPA), para el financiamiento del proyecto “*Promoción Empresarial y Gestión Municipal concertada del Desarrollo Económico en localidades rurales del sur Andino Peruano*”, mismo que fue ejecutado durante los años 2007 y 2008.

El objetivo general o fin<sup>2</sup> del proyecto fue el siguiente, “*Contribuir a mejorar la calidad de vida de la población con una propuesta metodológica de generación de las economías locales para el Sur Andino Peruano*”

El objetivo específico o propósito<sup>3</sup> planteado para el proyecto fue “*Mejorar la gestión de 10 Municipalidades en el Desarrollo Económico Local y la Promoción Empresarial de 8 conglomerados económicos, difundiendo la propuesta y haciendo incidencia política para su replicabilidad en otras localidades del Sur Andino*”

Como parte del cumplimiento de los acuerdos establecidos en la cooperación y habiendo concluido la fase operativa del proyecto, se convocó a una evaluación final externa.

De acuerdo a los términos de referencia establecidos para la evaluación, se acordó ejecutar la evaluación siguiendo un plan específico de trabajo<sup>4</sup>. En virtud del mismo se recolectó y procesó información mediante la revisión de documentación, entrevistas y reuniones de trabajo con: El equipo que tuvo a su cargo la ejecución del proyecto, funcionarios del CECGPA, funcionarios de instituciones públicas y privadas que participan en la promoción del Desarrollo Económico en el Cusco y con un conjunto significativo de funcionarios municipales y de empresarios o productores que tomaron los servicios previstos en el proyecto<sup>5</sup>.

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

El documento de evaluación, cuenta con un resumen ejecutivo y además de la presentación, consta de cuatro partes. En la primera se presenta el marco de evaluación compuesto por: Correspondencia del proyecto con el contexto en el que se ejecutó, y sus procesos de gestión. En la segunda parte se expone y explica la valoración sobre los logros alcanzados por el proyecto con relación a sus objetivos, empleándose como referencia para ello al conjunto de indicadores establecidos en el documento del proyecto

---

<sup>2</sup> En los documentos producidos por el proyecto se usa una u otra denominación.

<sup>3</sup> En los documentos producidos por el proyecto se usa una u otra denominación

<sup>4</sup> En el anexo 1 se encuentra la propuesta técnica de evaluación y el programa de trabajo desarrollado.

<sup>5</sup> En el anexo 2 se presentan aspectos referidos al método de evaluación y se identifican las fuentes consultadas.

y refrendados en los términos de referencia. En la tercera parte se presentan las conclusiones de la evaluación. En la última parte y bajo la forma de recomendaciones, se presentan las lecciones desprendidas de la práctica del proyecto, que se espera puedan ser útiles, tanto en la elaboración de otros proyectos, como para la continuidad de las acciones del CECGPA en la promoción del Desarrollo Económico.

Debe anotarse que la información cuantitativa que ha servido de base para efectuar la evaluación ha sido la contenida en los informes de progreso que fueron presentados a la Fundación Social Universal, así como la entregada a solicitud del evaluador por el equipo del proyecto.

## **I. MARCO DE REFERENCIA DE LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO**

### **1. Correspondencia del proyecto con el contexto**

Los factores del contexto que han conformado el escenario de ejecución del proyecto se refieren a cuatro dimensiones: El ambiente macro económico, la dinámica del proceso de descentralización y la situación de las municipalidades, la correspondencia con el enfoque institucional del CECGPA y la dinámica de los negocios atendidos por el proyecto.

#### **1.1 Ambiente macroeconómico**

El importante crecimiento del PBI que alcanzó el Perú durante los años de ejecución del proyecto, 8.9% y 9.8% para el 2007 y el 2008 respectivamente, no configuró necesariamente un ambiente favorable para el fortalecimiento de las economías locales que buscaba el proyecto:

Al observar la información del Instituto Nacional de Estadística (INEI) sobre incidencia de la pobreza en las regiones naturales del país, encontramos que la disminución de la pobreza total y extrema, no ha modificado significativamente la situación de desigualdad estructural, que en términos de concentración de pobres mostraban las regiones naturales del Perú.

La Sierra, escenario geográfico de ejecución del Proyecto, sigue mostrando una mayor incidencia de pobreza respecto de la que muestran la costa y la selva; más de la mitad de la población que habita en la Sierra es pobre y uno de cada tres habitantes se encuentra en situación de pobreza extrema.

<b>Año</b>	<b>2007</b>		<b>2008</b>	
	<b>Pobreza total</b>	<b>Pobreza extrema</b>	<b>Pobreza total</b>	<b>Pobreza extrema</b>
Costa	22.6	2%	21.3	2%
Sierra	60.1	29.3%	56.2	27.3%
Selva	48.4	17.8	40.9	14.5%

En términos más específicos, al ordenar a las 24 regiones políticas del país en términos de una menor incidencia de la pobreza en su población, encontramos que Cusco ocupa el puesto 17, es decir sólo siete regiones del país presentan una mayor incidencia de la pobreza en su población que la que muestra el Cusco (INEI, 2008).

De otro lado y en términos del ingreso, se observa que si bien el empleo aumentó en el periodo del proyecto, no lo hizo el salario real. Mientras en el 2002, los ingresos alcanzaban el 25% del PBI, en el 2007, los salarios se redujeron al 21.9%. (OIT, 2007)

En tal escenario de disminución de los salarios, encontramos que ingreso familiar per cápita de la ciudad del Cusco (PNUD, 2006) fue del orden de los 100 dólares, cifra por debajo del promedio nacional, en tanto que para la ciudad de Lima (capital del país) fue del orden de los 220 dólares.

En el 2008, debido a la subida de los alimentos y el combustible, se alcanzó un 6.65% de inflación (cifra más alta desde 1996) que vino acompañada de la disminución nacional en la variación porcentual del gasto promedio real per cápita mensual (INEI, 2008).

### **Conclusión**

*Al lograr que un grupo significativo de las unidades económicas atendidas por el proyecto alcanzaran un incremento promedio de su ingreso por ventas, del orden del 143%<sup>6</sup> respecto de su ingreso en el 2006, se concluye que los servicios del proyecto ayudaron a que los productores o empresarios de las redes a vencer una barrera constituida por salarios deprimidos, bajo nivel del ingreso per cápita familiar del Cusco, inflación y la disminución del gasto promedio real per cápita.*

*Aspectos todos que constituyeron un muralla para potenciar las economías locales, debido a que constriñen el mercado interno al que le venden la mayor parte de productores y microempresas atendidos por el proyecto, especialmente de los empresarios dedicados a la gastronomía o la producción de alimentos.*

## **1.2 La dinámica del proceso de descentralización**

El Perú se encuentra inmerso en un proceso de modernización del estado, que es fase de desarrollo de un nuevo estado y nuevas relaciones de éste con la sociedad. El Proceso de descentralización es a su vez el pilar del proceso de modernización del Estado, debido a que su implementación es una oportunidad para desarrollar y ocasionar profundos cambios en la relación del Estado y la sociedad.

Una peculiaridad del proceso de descentralización en el Perú, es que apunta a democratizar el Estado, combinando la democracia representativa con la democracia participativa, es decir, busca incorporar a las organizaciones de la sociedad civil en niveles de decisión sobre todo en los gobiernos regionales y locales, creando un gran número de instancias de concertación, coordinación y participación.

---

<sup>6</sup> Ver apartado II.4 “Cuarta área de evaluación” página 33

Como parte del proceso de descentralización se han otorgado, mediante diversas normas, una serie de responsabilidades a los gobiernos regionales y municipales.

Específicamente y con relación al proyecto, se establece que los gobiernos locales deben promover el desarrollo económico 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

Lo que por ejemplo para las municipalidades de distrito se concreta en las siguientes funciones:

- Diseñar un plan estratégico para el desarrollo económico sostenible del distrito y un plan operativo anual de la Municipalidad, e implementarlos en función de los recursos disponibles y de las necesidades de la actividad empresarial de su jurisdicción, a través de un proceso participativo.
- Ejecutar actividades de apoyo directo e indirecto a la actividad empresarial en su jurisdicción sobre información, capacitación, acceso a mercados, tecnología, financiamiento y otros campos a fin de mejorar la competitividad.
- Concertar con instituciones del sector público y privado de su jurisdicción sobre la elaboración y ejecución de programas y proyectos que favorezcan el desarrollo económico del distrito.
- Brindar la información económica necesaria sobre la actividad empresarial en su jurisdicción, en función de la información disponible, a las instancias provinciales, regionales y nacionales.
- Promover las condiciones favorables para la productividad y competitividad de las zonas urbanas y rurales del distrito.

Sin embargo esta ventana de oportunidad para fomentar el desarrollo económico local se encuentra limitada por una serie de barreras que dificultan el accionar de las municipalidades, entre ellas se encuentran por ejemplo las siguientes:

- La inexistencia de una ley de la carrera pública, que origina una alta rotación del personal municipal, entre los que se encuentran los funcionarios encargados de la promoción del desarrollo económico.
- La ausencia de mecanismos que permitan asegurar la continuidad de enfoques, políticas y prácticas, que lleva a cabo una gestión; ya que usualmente las nuevas autoridades abandonan las iniciativas llevadas a cabo por sus predecesores. Lo que fragmenta los procesos de desarrollo económico.
- La persistencia de una cultura de paternalismo en la relación que establecen los gobiernos locales con los productores o microempresarios de su localidad.
- El aún fuerte énfasis en la inversión en obras físicas, no necesariamente las más adecuadas, y no en iniciativas de desarrollo económico local.

- La práctica detención de los procesos de descentralización, expresada por ejemplo en la lentitud de los procesos de transferencias de competencias a las municipalidades y las limitaciones para el acceso a los recursos del estado.
- Las débiles relaciones de coordinación al interior de las municipalidades, entre las instancias responsables del desarrollo económico local y otras dependencias municipales.

## **Conclusión**

*Frente a la oportunidad que representó el proceso de descentralización, tanto para la consolidación de la democracia, como para el fortalecimiento de las economías locales las propuestas de intervención del proyecto (objetivos y estrategias), concretadas en la transferencia de instrumentos de gestión a las municipalidades y la incidencia para promover la adopción del enfoque del desarrollo económico local, fueron plenamente validas.*

*De otro lado las opiniones recogidas de los funcionarios entrevistados durante el proceso de evaluación, y refrendadas al revisar documentos oficiales de los municipios, permiten concluir que la utilidad de los instrumentos transferidos y las capacidades desarrolladas por los funcionarios para gestionar su entorno, fueron adecuadas.*

### **1.3 La correspondencia con el enfoque institucional del CECGPA**

El objetivo general o fin del Proyecto, “Contribuir a mejorar la calidad de vida de la población con una propuesta metodológica de generación de las economías locales para el Sur Andino Peruano<sup>7</sup>”, guardó total correspondencia con el sentido general de la estrategia institucional del CECGPA, que en su misión se define como “Una organización no gubernamental sin fines de lucro que facilita procesos de cambio personal y social para el ejercicio de la democracia, y el fortalecimiento de la institucionalidad local, educando para potenciar las capacidades humanas, técnicas, y productivas en un ambiente sano con la finalidad de promover el desarrollo humano y la mejora de la calidad de vida de los pobres en la Región Sur Andina”<sup>8</sup>.

En cuanto al objetivo específico o propósito del Proyecto, enunciado como “Mejorar la gestión de 10 Municipalidades en el Desarrollo Económico Local y la Promoción Empresarial de 8 conglomerados económicos, difundiendo la propuesta y haciendo incidencia política para su replicabilidad en otras localidades del Sur Andino Peruano”, guarda correspondencia directa con una de las tres líneas de intervención institucional establecidas en el plan estratégico vigente del CECGPA, que es la línea de Desarrollo Económico Local.

Adicionalmente debe mencionarse que el proyecto fue concebido, asumido y ejecutado por el CECGPA como parte de la continuidad del rol de facilitación y promoción de

<sup>7</sup> Anexo 3 del documento de solicitud del proyecto.

<sup>8</sup> Plan estratégico del CECGPA

procesos de Desarrollo Económico Local que había asumido desde poco más de 6 años antes de la ejecución del proyecto que se evalúa.

Cada uno de los tres objetivos específicos del Proyecto se relacionaba de manera directa con enfoques que habían sido previamente desarrollados y puestos en práctica por el CECGPA, como se evidencia en los ejemplos mostrados a continuación:

- **Primer resultado del Proyecto:** “Desarrollo y transferencia de instrumentos de gestión a las municipalidades para la Promoción del Desarrollo Económico Local y Empresarial”.

**Enfoques institucionales relacionados<sup>9</sup>:**

- “Apostamos por el fortalecimiento de las capacidades de las municipalidades para que éstas asuman un rol promotor del desarrollo económico”.
- “Debe fomentarse la institucionalización del rol municipal de promoción del desarrollo económico, transfiriéndoles herramientas y metodologías para la implementación de sus áreas de desarrollo económico y desarrollando las capacidades de los funcionarios y autoridades involucrados en ello”

**Segundo resultado del Proyecto:** *“Mejorar la gestión empresarial de los conglomerados económicos identificados, mediante la formación y consolidación de redes económicas de cooperación y competencia.”*

**Enfoques relacionados:**

- “El desarrollo económico local supone fortalecer la competitividad de los subsectores económicos que operan dentro del ámbito local, para lo cual se requiere fomentar la conformación y consolidación de redes de cooperación y competencia”

**Tercer resultado del Proyecto:** “Difundir y hacer incidencia política del enfoque de Promoción Empresarial y Desarrollo Económico Local”.

**Enfoques relacionados:**

- “El desarrollo económico local requiere de la conformación de una red en la que participen de manera coordinada y voluntaria, las instituciones públicas y privadas que por sus mandatos asuman responsabilidades en torno al desarrollo económico local”.

**Conclusión**

*El proyecto guardó una gran correspondencia con los objetivos institucionales del CECGPA, posibilitando así la oportunidad para el logro de los objetivos institucionales y el aprovechamiento futuro de las lecciones producidas durante su ejecución.*

---

<sup>9</sup> Todos los enfoques institucionales relacionados se encuentran explícitos en los contenidos de los módulos de formación en desarrollo económico local que el CECGPA emplea y difunde desde el 2006.

## 2. Procesos de gestión del Proyecto

### 2.1 Las dimensiones de intervención y las variables de control del proyecto

El proyecto se planteaba alcanzar éxito en tres dimensiones: Objetivo General o fin, Objetivo específico o propósito y resultados

Para cada uno de ello se plantearon una batería de indicadores, cuya pertinencia se analiza en la siguiente tabla:

Dimensión	Indicadores	Observación
<b>Objetivo General</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementan los ingresos de unidades empresariales complementarias y afines a las que desempeñan las redes económicas.</li> <li>- Se incrementa la cobertura de empresarios beneficiados con mayor inversión municipal en desarrollo económico</li> </ul>	<p>Indicadores pertinentes, pero no se había planteado inicialmente metas para ellos</p> <p>Se subsanó adecuadamente en el informe del 2007</p>
<b>Objetivo Específico O propósito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 8 Municipalidades mantienen funcionando instancias de promoción económica.</li> <li>- El 75% de las 8 redes empresariales mejoran su competitividad en términos de su participación en el mercado, utilidad, estandarización de oferta y posicionamiento.</li> </ul> <p><i>“Mejorar la gestión de 10 Municipalidades en el Desarrollo Económico Local (primera parte) y la Promoción Empresarial de 8 conglomerados económicos (segunda parte), difundiendo la propuesta y haciendo incidencia política para su replicabilidad en otras localidades del Sur Andino (tercera parte)”</i></p>	<p>Dificultad para establecer indicadores, debido a que el objetivo está formulado como una adición de los tres resultados del proyecto.</p> <p>El primer indicador es adecuado y responde a primera parte de la formulación</p> <p>El segundo indicador es totalmente pertinente pero muy complejo y hubiera ameritado un sistema de recolección también complejo. Corresponde a la segunda parte de la formulación</p> <p>No hay indicador para la tercera parte de la formulación</p>
<b>Resultado 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 instrumentos de gestión para la Promoción Empresarial y el Desarrollo Económico Local son aprobados e implementados por las municipalidades.</li> <li>- 6 municipalidades asumen e implementan acciones propuestas en los planes de las redes económicas y/o empresariales.</li> <li>- 7 municipalidades incorporan proyectos de inversión y actividades de Promoción del desarrollo Económico en sus instrumentos de planificación</li> </ul>	<p>La pertinencia del primer indicador es muy clara</p> <p>La del segundo no tanto, pues la asunción e implementación de acciones propuestas por las redes no necesariamente se relaciona con la adopción de instrumentos</p> <p>Igualmente sucede con los dos indicadores subsiguientes que se relacionan más pertinentemente con el objetivo específico</p>

	<p>programática y operativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 8 municipalidades cumplen en promedio con el 35% de su Plan Operativo Anual de Desarrollo Económico el primer año y el 70% el segundo año.</li> </ul>	
<b>Resultado 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 8 redes empresariales funcionando en concertación con sus municipalidades y otros agentes públicos y privados.</li> <li>- El 75% de las 8 redes acompañadas cuentan con Planes de Desarrollo Económico.</li> <li>- Las 8 redes cumplen en promedio el 30% de su plan de trabajo el primer año de funcionamiento y el 60% el segundo año.</li> <li>- El 75% de las 8 redes acompañadas incrementan sus ventas.</li> </ul>	<p>El indicador 2 no es necesario debido a que la formulación del tercero lo incorpora. Adicionalmente hay una contradicción entre ellos. Si sólo el 75% de 8 redes cuentan con planes, cómo pueden las 8 redes (100%) cumplir con su ejecución.</p>
<b>Resultado 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Representantes políticos y técnicos de 50 municipalidades y 300 empresarios son informados sobre el enfoque.</li> <li>- 5 experiencias de Gestión Empresarial y Desarrollo Económico Local son difundidas a escala nacional.</li> <li>- 10 experiencias de Promoción Empresarial y Desarrollo Económico Territorial participan en el concurso realizado.</li> </ul>	<p>La formulación de los indicadores, sobre todo el primero y el segundo se refieren más a difusión que ha incidencia. El tercero no es suficientemente claro con respecto a la incidencia</p>

Habiendo señalado la complejidad del indicador “El 75% de las 8 redes empresariales mejoran su competitividad en términos de su participación en el mercado, utilidad, estandarización de oferta y posicionamiento” debe señalarse que el equipo desarrolló un ingenioso y valido esquema para verificar indirecta y cualitativamente la situación de la competitividad de las redes, pero con algunas inconsistencias conceptuales como se señala a continuación:

Posicionamiento	Rentabilidad	Estandarización	Presencia en nicho de mercado
No identifica estrategias = 0	Disminuye = 0	No identifica procesos = 0	No identifica un nicho de mercado = 0
Identifica estrategias = 1	Se mantiene = 1	Identifica procesos = 1	Identifica un nicho de mercado = 1
Implementa estrategias = 2	Incrementa = 2	Implementa procesos = 2	Dirige su producción hacia un nicho de mercado = 2

#### Anexo A del informe del 2008

La identificación de estrategias es una condición pero no necesariamente provoca el posicionamiento; la identificación de procesos es una condición pero no provoca

necesariamente la estandarización, la dirección de la producción hacia un nicho de mercado no necesariamente aumenta la ocupación del nicho.

Se propone a continuación un ajuste alternativo al esquema ideado por el equipo:

Posicionamiento Frecuencia de empleo de alguna estrategia de diferenciación de su producto	Rentabilidad (no requiere ajuste)	Estandarización Frecuencia de empleo de procesos de control de calidad	Presencia en nicho de mercado Comportamiento de sus ventas en el nicho que ocupa
No emplea = 0	Disminuye = 0	No emplea = 0	Disminuye = 0
Emplea a veces = 1	Se mantiene = 1	Emplea a veces = 1	Se mantienen = 1
Emplea casi siempre = 2	Incrementa = 2	Emplea casi siempre = 2	Se incrementan = 2

### **Conclusión**

*En consecuencia existió una insuficiente correspondencia o pertinencia entre algunos de los indicadores elegidos y los objetivos del proyecto.*

### **2.2 Los procesos de gestión**

El conjunto de los procesos administrativos, referidos a la ejecución de los recursos de cooperación permitieron una aplicación ordenada y oportuna de los recursos en las actividades del proyecto.

El equipo invirtió esfuerzos para fortalecer sus procesos de planificación, que partiendo desde los objetivos del proyecto llegó hasta niveles de planificación individual, sin embargo la incertidumbre que supone el trabajar con el estado, llevó a tornar muy complejo el mantenimiento actualizado del sistema de planificación.

La organización y la dirección del equipo se realizaron bajo una óptica de descentralización de las responsabilidades respecto de los objetivos del proyecto. Cada uno de los integrantes del equipo recibió responsabilidades funcionales y de línea respecto de los resultados y actividades contempladas en el proyecto. Esto fue una manera adecuada de responder a la complejidad, diversidad y simultaneidad de las actividades que se desprendían del proyecto. Sin embargo y al mismo tiempo supuso el desarrollo de tensiones naturales al interior del equipo.

El monitoreo de los avances del proyecto fue complejo, habida cuenta de la cantidad y diversidad de los indicadores, pero sobre todo por la aún insuficiente “automatización” de los procesos de acopio y registro de información, lo que acarrea trabajo adicional y por lo tanto retraso en la actualización de la información que muestran los indicadores, con lo que se afecta su posibilidad de empleo en la toma de decisiones cotidiana.

El aprendizaje desde la práctica y la capacidad del equipo para aprender de sus errores y aciertos, ha configurado un importante acopio de conocimientos que se han traducido en

enfoques y herramientas, que como veremos más adelante son percibidos como novedosas y útiles por todos aquellos con quienes se relacionaron con el proyecto.

La dedicación del personal a las actividades del proyecto normalmente excedió las jornadas regulares de trabajo, lo que evidencia una dedicación y compromiso con el trabajo, lo que explica que lo ejecutado sea casi siempre mayor que lo planificado<sup>10</sup>. Pero la recarga de tiempo que ello supuso y el hecho de tener que cumplir con responsabilidades simultáneas, si bien no impidieron el logro de los resultados del proyecto, provocaron algunos efectos que podrían al futuro entorpecer las posibilidades de aporte del equipo, entre ellos tenemos:

- Un conjunto significativo de los empresarios y funcionarios entrevistados hacen las sugerencias siguientes: Ser más puntuales, ser más ordenados, facilitar más la toma de comunicación (demora en la respuesta de correos o llamadas telefónicas)
- Confusiones en cuanto a la asunción oportuna y adecuada de responsabilidades, individuales y conjuntas, entre los miembros del equipo.
- Disminución del tiempo disponible para el análisis y la reflexión sobre la práctica.
- Tendencia a enfocarse principalmente en el cumplimiento de la tarea, debilitando el enfoque sobre lo estratégico.
- Demora en la agregación, procesamiento y análisis de la información que se va recogiendo desde las actividades.

### **Conclusión**

*El conjunto de los procesos de gestión del proyecto fueron pertinentes y adecuados, sin embargo las difíciles condiciones del entorno y la gran cantidad de actividades asumidas por el equipo, si bien no afectaron la efectividad del proyecto, pusieron en evidencia la necesidad de fortalecer hacia el futuro la dinámica organizativa del equipo, en la búsqueda de la asegurar la continuidad de aportes futuros.*

---

<sup>10</sup> Ver página 9 del informe 2008 del proyecto, cuadro de diferencia entre lo programado y lo ejecutado.

## II. ANALISIS Y VALORACIÓN DE LOGROS ALCANZADOS POR EL PROYECTO

De acuerdo a los términos de referencia, los puntos de atención de evaluación fueron los siguientes:

### A) Los indicadores del proyecto

<b>Objetivo Específico o propósito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 8 Municipalidades mantienen funcionando instancias de promoción económica.</li> <li>- El 75% de las 8 redes empresariales mejoran su competitividad en términos de su participación en el mercado, utilidad, estandarización de oferta y posicionamiento.</li> </ul>
<b>Resultado 1</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 instrumentos de gestión para la Promoción Empresarial y el Desarrollo Económico Local son aprobados e implementados por las municipalidades.</li> <li>- 6 municipalidades asumen e implementan acciones propuestas en los planes de las redes económicas y/o empresariales.</li> <li>- 7 municipalidades incorporan proyectos de inversión y actividades de Promoción del desarrollo Económico en sus instrumentos de planificación programática y operativa.</li> <li>- 8 municipalidades cumplen en promedio con el 35% de su Plan Operativo Anual de Desarrollo Económico el primer año y el 70% el segundo año.</li> </ul>
<b>Resultado 2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 8 redes empresariales funcionando en concertación con sus municipalidades y otros agentes públicos y privados.</li> <li>- El 75% de las 8 redes acompañadas cuentan con Planes de Desarrollo Económico.</li> <li>- Las 8 redes cumplen en promedio el 30% de su plan de trabajo el primer año de funcionamiento y el 60% el segundo año.</li> <li>- El 75% de las 8 redes acompañadas incrementan sus ventas.</li> </ul>
<b>Resultado 3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Representantes políticos y técnicos de 50 municipalidades y 300 empresarios son informados sobre el enfoque.</li> <li>- 5 experiencias de Gestión Empresarial y Desarrollo Económico Local son difundidas a escala nacional.</li> <li>- 10 experiencias de Promoción Empresarial y Desarrollo Económico Territorial participan en el concurso realizado.</li> </ul>

A los que deberían agregarse los indicadores del Objetivo general, que en el documento del proyecto se definen como:

- Incrementan los ingresos de unidades empresariales complementarias y afines a las que desempeñan las redes económicas.
- Se incrementa la cobertura de empresarios beneficiados con mayor inversión municipal en desarrollo económico.

Adicionalmente se explicitó que la evaluación debería responder 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 mejorar la gestión de las municipalidades en el desarrollo económico local y la promoción empresarial de conglomerados, a través de la capacitación, asesoría e información brindada; 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<sup>11</sup> 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.

---

<sup>11</sup> Incidencia u efectos sobre un conjunto de entidades u actores, públicos o privados, involucrados en las tareas del desarrollo económico local, dentro del Perú.

Para emitir opinión final, sobre la valoración de los logros alcanzados, se empleará una escala cualitativa de cinco estados, según muestra la siguiente tabla:

Valoración	Escala	
	Metas cuantitativas	Efectos cualitativos
Muy satisfactorio	Más de 100 %	Sostenibles
Satisfactorio	De 90% a 100%	Sostenibles o Potencialmente sostenibles
Medianamente satisfactorio	De 70% a menos de 90%	Sostenibles o Potencialmente sostenibles
Poco satisfactorio	De 50% a menos de 70%	Sostenibles o Potencialmente sostenibles
Insatisfactorio	De 30% a menos de 50%	No sostenibles
Muy insatisfactorio	Menos de 30%	Sostenibles, potencialmente sostenibles, no sostenibles

El término sostenibilidad incorpora la percepción del evaluador respecto de la combinación de tres dimensiones: Compromiso del CECGPA para promover el mantenimiento o incremento de los efectos; existencia de perspectivas institucionales o de mercado<sup>12</sup> que sean favorables para sostener los efectos alcanzados; aprehensión de recursos tecnológicos que han provocado el efecto, de parte de los sujetos atendidos.

A continuación y empleando la tabla de valoración se presenta la evaluación sobre los objetivos del proyecto:

## 1. Primera área de evaluación: Cumplimiento del Objetivo General o Fin

**Sobre el cumplimiento del objetivo general:** *“Contribuir a mejorar la calidad de vida de la población con una propuesta metodológica de generación de las economías locales para el Sur Andino Peruano”*

I1 OG Incrementan los ingresos de unidades empresariales complementarias y afines a las que desempeñan las redes económicas.

I2 OG Se incrementa la cobertura de empresarios beneficiados con mayor inversión municipal en desarrollo económico.

Para la mejor comprensión de la valoración es necesario aclarar lo siguiente sobre el enunciado del objetivo y los indicadores planteados: El aspecto central es la valoración de la propuesta metodológica desarrollada por el proyecto y los indicadores planteados tienen el sentido de permitir verificar, de manera indirecta, los efectos positivos e indirectos que se derivarían de los resultados alcanzados en dos de los actores de atención directa del proyecto: Las municipalidades y los integrantes de las redes empresariales.

Se asume en ese sentido que, los efectos directos que el proyecto provoca sobre los actores atendidos directamente, se traducen en cambios de su comportamiento, los mismos que provocan beneficios indirectos sobre otros empresarios. Beneficios que se

<sup>12</sup> Institucionales, si los resultados se refieren a las municipalidades o las redes, de mercado sí los resultados se refieren a utilidades o ventas que alcanzan las microempresas atendidas.

traducen en los indicadores establecidos por el proyecto. Situación que se expresa en la siguiente tabla.

<b>Actor sobre el que se incide directamente</b>	<b>Campo de incidencia</b>	<b>Resultado del proyecto que permite alcanzar ello</b>	<b>Forma en que se expresa el cambio de comportamiento (indicadores planteados por proyecto)</b>
Municipalidades	Institucionalización de su rol promotor del Desarrollo Económico	R1 y R3	Incrementan los recursos económicos destinados a promover el Desarrollo Económico  Aumentan su cobertura de atención
Empresarios de redes	Incrementan su producción y sus ventas	R2 y R1	Compran más insumos y servicios a otras unidades (proveedores)

La situación cuantitativa que muestran los indicadores propuestos para el objetivo general es la siguiente

<b>Indicador</b>	<b>Línea de base (2006)</b>	<b>Meta alcanzada 2008</b>	<b>Porcentaje de logro</b>
Incrementan los ingresos de unidades empresariales complementarias y afines a las que desempeñan las redes económicas.	S/. 630,225	S/. 1,390,774	120.7%
Se incrementa la cobertura de empresarios beneficiados con mayor inversión municipal en desarrollo económico	2868 empresarios atendidos	5906 empresarios atendidos	105.9%
	S/ 682,700	S/.1'707,198.4	150.1%,

Fuente, informes del 2007 y 2008

### **La opinión de los empresarios entrevistados**

Se escogió de entre los empresarios entrevistados, aquellos que habían alcanzado un incremento de sus ingresos, sin importar la condición de su red. A ellos se les formuló la pregunta ¿Su mejora del negocio ha traído beneficios a sus proveedores, dé un ejemplo?

En la tabla siguiente se muestra la tabulación de sus respuestas a la pregunta.

## Opiniones de los empresarios

Ejemplo	Observaciones
Incremento, frecuencia o volumen de compra de principal insumo (pasto, madera, cuyes, gallinas).	Una de las entrevistadas, reflexionó que en la búsqueda de calidad había cambiado de proveedor, pero que el nuevo proveedor igualmente se beneficiaba de su mayor compra.
Presentaron propuesta conjunta con sus proveedores para que el municipio apoyara a estos últimos.	
Antes no tenía crédito ahora sí, ha beneficiado al banco.	
Personas de la localidad que no lo hacían ahora los proveen de insumos (gallina, cuyes)	

Fuente: Entrevistas realizadas por el evaluador

Los empresarios entrevistados coincidieron en señalar que se encuentran seguros de que su negocio no decaerá en los próximos años y por lo tanto sostendrán sus compras de insumos. La evidencia de capitalización y la dinámica del mercado que sus negocios han alcanzado permiten reforzar tal percepción.

Los empresarios han incorporado a sus prácticas cotidianas mejoras de sus procesos de producción y de desarrollo de estrategias de mercado, lo que permite afirmar que se han apropiado de esas tecnologías brindadas por el proyecto.

### **La opinión de los funcionarios entrevistados**

A los entrevistados que ocupaban cargos de responsabilidad pública se les interrogó acerca del mantenimiento del compromiso municipal con los avances que se había logrado en el desarrollo económico.

En la tabla siguiente se muestra la tabulación de sus respuestas a la pregunta.

## Opiniones de los empresarios

Sustento	Opinión
Incremento del presupuesto asignado.	Todos coincidieron en señalar el fortalecimiento de la institucionalización de la promoción del desarrollo económico, pero también se interrogaron sobre lo que vendrá con el próximo cambio de gobierno municipal.
Formulación y aprobación de planes crea una formalidad de obligación.	
Apoyo político del Alcalde que ve resultados.	
Interés de los empresarios o productores por mantener servicios de la municipalidad.	

Fuente: Entrevistas realizadas por el evaluador

Los funcionarios entrevistados coincidieron en señalar que es necesario seguir fortaleciendo el rol municipal en el desarrollo económico, para asegurar mejores posibilidades de que las futuras administraciones sigan comprometidas con él.

Todos los funcionarios reconocen la importancia del enfoque y la utilidad de las herramientas brindadas por el proyecto.

La valoración de los efectos cualitativos se muestra en la siguiente tabla

<b>Dimensiones de sostenibilidad</b>	<b>Sustento</b>	<b>Valoración de efectos cualitativos</b>
Compromiso del CECGPA para continuar fortaleciendo los efectos.	Conclusión de evaluación presentada en apartado I.1.3.	Sostenible.
Perspectivas institucionales o de mercado respecto del mantenimiento o profundización de los resultados.	Opinión vertida por los empresarios y los funcionarios. Inversión que realizan los empresarios y las municipalidades.	Para las municipalidades los cambios alcanzan una situación de Potencialmente sostenibles.  Para los empresarios, los cambios alcanzan una situación de sostenibles.
Aprehensión de parte de los sujetos de las tecnologías transferidas.	Uso práctico de la tecnología por parte de los empresarios y de los funcionarios.	Sostenibles.

### **Conclusión**

*Teniendo en cuenta que todas las metas del objetivo general fueron de más del 100% y que la valoración de los efectos cualitativos es sostenible o potencialmente sostenible, se concluye que la contribución del proyecto al logro del objetivo general ha sido muy satisfactoria, es decir el proyecto ha logrado validar una propuesta metodológica de que contribuye efectivamente al mejoramiento de la calidad de vida.*

## **2. Segunda área de evaluación: Cumplimiento del Objetivo Específico o propósito**

**Sobre el cumplimiento del objetivo específico:** *“Mejorar la gestión de 10 Municipalidades en el Desarrollo Económico Local y la promoción empresarial de 8 conglomerados económicos, difundiendo la propuesta y haciendo incidencia política para su replicabilidad en otras localidades del Sur Andino Peruano.”*

I1 OE 8 Municipalidades mantienen funcionando sus instancias de promoción económica.

I2 OE El 75% de las 8 redes empresariales mejoran su competitividad en términos de su participación en el mercado, utilidad, estandarización de oferta y posicionamiento.

La situación cuantitativa que muestran los indicadores es la siguiente:

<b>Indicador</b>	<b>Meta establecida</b>	<b>Meta alcanzada 2008</b>	<b>Porcentaje de logro</b>
8 Municipalidades mantienen funcionando sus instancias de promoción económica.	8	12	150%

Fuente, informes del 2007 y 2008

Se constató que un conjunto de 12 municipalidades, cuya lista se muestra a continuación, han mantenido funcionando, con personal y presupuesto, dependencias especializadas e institucionalizadas de desarrollo económico local.

<b>Municipalidades Atendidas</b>	<b>Instancia de Desarrollo Económico Local</b>
1. Municipalidad Distrital de Santiago	Gerencia de Desarrollo Económico Local
2. Municipalidad Distrital de San Sebastián	Gerencia de Desarrollo Económico
3. Municipalidad Distrital de San Jerónimo	Gerencia de Desarrollo Económico Local
4. Municipalidad Distrital de Saylla	Área de Desarrollo Económico Local
5. Municipalidad Distrital de Oropesa	Área de Desarrollo Económico Local
6. Municipalidad Distrital de Lucre	Departamento de Desarrollo Económico Local
7. Municipalidad Distrital de Huaro	Sub Gerencia de Desarrollo Económico
8. Municipalidad Provincial de Quispicanchi	Gerencia de Desarrollo Económico Local
9. Municipalidad Distrital de Quiquijana	División de Desarrollo Económico Local
10. Municipalidad Distrital de Pisac	Sub Gerencia de Desarrollo Económico Local
11. Municipalidad distrital de Pucyura	Gerencia de Desarrollo Económico Local
12. Municipalidad Provincial de Canchis	Gerencia de Desarrollo Económico Local

Fuente, informes del 2008

Para establecer la situación respecto del segundo indicador del objetivo, se empleó la sugerencia de modificación, sobre la forma de cálculo o valoración, establecida en el apartado 2.1 (página 13 del presente documento).

Empleando la modificación se obtuvo la siguiente situación sobre la competitividad de las redes:

<b>Redes</b>	<b>Posicionamiento</b>	<b>Rentabilidad</b>	<b>Estandarización</b>	<b>Presencia en nicho de mercado</b>	<b>Puntaje</b>
1. Red Gastronómica del Valle Sur:					
1.1. Festival de Sabor Andino	2	1	2	1	6
1.2. Festival Gastronómico Sebastiano	2	1	1	1	5
1.3. Red de Chicharronerías de Saylla	2	2	2	2	8
1.4. Red de expendedores de Cuy al horno	2	1	2	2	7
1.5. Red del Festival Gastronómico del Pato	0	0	0	0	0

Redes	Posicionamiento	Rentabilidad	Estandarización	Presencia en nicho de mercado	Puntaje
2. Red de engorde de ganado vacuno	2	2	2	2	2
3. Red de Carpinteros Mundo Mueble	2	2	2	2	2
4. Red de Gestión del Mercado de Vinocanchón	1	1	1	2	5
5. Red de Gastronomía Huasao	1	1	1	1	4
6. Red de Criadores de Cuy de Oropesa	0	0	0	0	0
7. Red de Criadores de Cuy – Zona noroccidental	0	0	1	0	1
8. Red Gastronómica del Centro Histórico	1	1	1	1	4

Fuente, información brindada por los empresarios

Si tenemos que el rango de puntaje posible de alcanzar por cada red es de 0 a 8, tendremos que los rangos de calificación serán los siguientes: Entre 0 y 2 competitividad declinante, entre 3 y 5 una competitividad en desarrollo y entre 6 y 8 una competitividad creciente.

Definiremos que la condición de competitividad creciente y de competitividad en desarrollo supone una mejora de la competitividad, al observar la tabla anterior encontramos que un total de 7 redes han incrementado su competitividad.

Indicador	Meta establecida	Meta alcanzada 2008	Porcentaje de logro
- El 75% de las 8 redes empresariales mejoran su competitividad en términos de su participación en el mercado, utilidad, estandarización de oferta y posicionamiento.	6 redes mejoran su competitividad	7	116.67%

Fuente, cálculos propios

### **La opinión de los empresarios entrevistados**

Se tomó la opinión de los empresarios que habían mejorado, en torno a las variables de la competitividad. Las entrevistas permitieron verificar su mejora en cuanto a las variables cuantitativas de utilidades y ventas, encontrándose que sus niveles de mejora guardaban correspondencia con la información recopilada por el proyecto.

Asimismo se identificó que estrategias de diferenciación empleaban y la frecuencia con que lo hacía, asimismo se identificaron la frecuencia de prácticas de mejora de procesos. Las respuestas más significantes de los empresarios se muestran en la siguiente tabla.

### **Opiniones de los empresarios sobre factores cualitativos de competitividad**

Estrategias empleadas	Estrategias	Referencia de utilidad de estrategias
De diferenciación	Marcas, distintivos de certificación, distintivos de identificación, servicios complementarios distintivos, uniforme, infraestructura mejorada.	Los clientes llegan por recomendación de otros clientes, los clientes reconocen servicios adicionales, los clientes aprecian limpieza, los clientes buscan la

		garantía de la certificación.
De mejora de procesos	Certificación de mejora constructiva, certificación de higiene, empleo de insumos certificados, mejora genética.	Los clientes tienen más confianza, los clientes pueden dar sugerencias de mejora, menos desperdicio o merma.

Fuente: Entrevistas realizadas por el evaluador

Los empresarios entrevistados mostraron entender los conceptos de diferenciación y de mejora de procesos (mejora de calidad en sus palabras), así como tener un grado interesante de aplicación de ellos en sus negocios, asociándolos con la obtención de ventajas concretas en la lucha por el mercado.

### **La opinión de los funcionarios entrevistados**

A los entrevistados que ocupaban cargos de responsabilidad pública se les interrogó acerca del mantenimiento de las instancias de desarrollo económico local, luego de la actual gestión. Todos coincidieron en señalar que las instancias tienen una gran posibilidad de mantenimiento en el tiempo, dado que se han incorporado de manera formal en la estructura municipal, aún cuando existen diferencias de opinión en cuanto a la importancia que se les podría brindar en las nuevas gestiones.

En la tabla siguiente se muestra la tabulación de sus respuestas a la pregunta

### **Opiniones de los empresarios**

<b>Sustento</b>	<b>Opinión</b>
Formalización de instancias especializadas en el organigrama municipal.	Todos coincidieron en señalar la importancia de la formalización de las instancias de promoción de desarrollo económico local. Se identificó como amenaza la posibilidad de que reciban menos recursos.
Asignación de recursos y personal.	
Existencia de interés político en el tema.	
Interés de los empresarios o productores.	

Fuente: Entrevistas realizadas por el evaluador

La valoración de la sostenibilidad se muestra en la siguiente tabla

<b>Dimensiones de sostenibilidad</b>	<b>Sustento</b>	<b>Valoración de efectos cualitativos</b>
Compromiso del CECGPA.	Conclusión de evaluación presentada en apartado I.1.3	Sostenible
Perspectivas institucionales o de mercado.	Empresarios relacionan diferenciación y mejora productiva con ventajas en el mercado.	Sostenibles
	Formalización de instancias de desarrollo económico local.	Sostenibles
Aprehensión de parte de los sujetos.	Empleo de la diferenciación y la mejora de calidad.	Sostenibles

	Formalización de instancias de desarrollo económico local.	
--	--	--

### **Conclusión**<sup>13</sup>

*Teniendo en cuenta que todas las metas del objetivo específico fueron de más del 100% y que la valoración de los efectos cualitativos muestra sostenibilidad, se concluye que con relación al logro del objetivo específico o propósito, el proyecto alcanzó una situación muy satisfactoria, es decir el proyecto ha logrado mejorar la gestión de las municipalidades atendidas (en torno al desarrollo económico local) y fortalecer la competitividad de redes empresariales.*

### **3. Tercera área de evaluación: Cumplimiento respecto del primer resultado.**

El primer resultado del proyecto tenía la siguiente enunciación: “*Desarrollo y transferencia de instrumentos de gestión a las municipalidades para la Promoción del Desarrollo Económico Local y Empresarial*”

La situación que muestran los indicadores establecidos para el componente es la siguiente:

<b>Indicadores Previstos</b>	<b>Meta prevista</b>	<b>Meta alcanzada</b>	<b>% de logro</b>
<b>I1.</b> 6 instrumentos de gestión para la Promoción Empresarial y el Desarrollo Económico Local son aprobados e implementados por las municipalidades.	6 instrumentos transferidos.	18 instrumentos han sido transferidos, aprobados e implementados por las instancias municipales de desarrollo económico.	300%
<b>I2.</b> 6 municipalidades asumen e implementan acciones propuestas en los planes de las redes económicas y/o empresariales.	6 municipalidades	6 municipalidades actuando.	100%
<b>I3.</b> 7 municipalidades incorporan proyectos y actividades de Promoción del Desarrollo Económico en sus instrumentos de planificación programática y operativa.	7 municipalidades	10 municipalidades incorporaron proyectos y actividades de fomento al desarrollo económico local en sus presupuestos municipales.	142%
<b>I4.</b> 8 municipalidades cumplen en promedio con el 35% de su Plan	35% de cumplimiento el	10 municipalidades tuvieron un avance	Más del 100%

<sup>13</sup> No existiendo indicador relacionado con la declaración del objetivo respecto de la incidencia política, no se ha podido evaluar este aspecto. Sin embargo en la evaluación del tercer resultado se da cuenta de esto.

Operativo Anual de Desarrollo Económico en el primer año del proyecto, y el 70% el segundo año.	primer año 70% de cumplimiento el segundo año	promedio de cumplimiento de su plan anual de 74.3% el año 2007 y del 73% en el año 2008.	
---	--	--	--

Los funcionarios entrevistados identificaron con facilidad un conjunto de entre tres y cinco tipos de instrumentos promovidos por el proyecto, pudiendo constarse que han aplicado dichos instrumentos en sus instituciones (municipalidades y gobierno regional). Entre los instrumentos que más se aprecian se encuentran los referidos al trabajo con redes y a la elaboración de planes. En opinión de los entrevistados el instrumento menos empleado es el de diagnóstico subsectorial.

<b>Instrumentos más recordados</b>	<b>Instrumentos más apreciados</b>	<b>Instrumento menos empleado</b>
La formación y planificación con redes.	Formación y planificación de redes.	Análisis subsectorial
Planes anuales de la unidad de desarrollo económico.	Planes de negocios con redes.	
Diagnóstico subsectorial.	Planes anuales de la instancia de desarrollo económico.	
Planes de negocios de redes.		
Feria de exposición.		

Los instrumentos más apreciados son aquellos que se relacionan con la operación más cotidiana de la municipalidad, en tanto el menos empleado se refiere a un instrumento de diagnóstico, que siendo más estratégico no se emplea con frecuencia. Adicionalmente los entrevistados manifestaron que les cuesta emplear el análisis subsectorial debido a que requiere tiempo de dedicación que sus actividades cotidianas no les dejan.

Con respecto a la participación en pasantías<sup>14</sup>, la opinión recogida señala la importancia que ha tenido el poder observar otras experiencias, se recomendó la utilidad de que en el futuro se pudieran concentrar el tiempo de visita en algunas experiencias, según sea el interés de los participantes con relación a la posibilidad de poder aplicar lo aprendido. Se constató asimismo que se viene empleando lo observado en actividades dentro de la municipalidad (Oropesa).

Ha continuación se resumen las opiniones de los funcionarios respecto del desarrollo de los diversos diplomados de formación en desarrollo económico local, ejecutados como actividades de aporte al resultado que analizamos.

### **Opinión de los funcionarios que han participado en los diplomados en desarrollo económico local**

Qué frase o palabra le viene a mente cuando piensa en el diplomado	Qué contenidos del diplomado le han sido más útiles	¿Además de los contenidos que apreció más del diplomado?	¿Qué debería fortalecerse en diplomados futuros?
--	---	--	--

<sup>14</sup> Sólo fue posible entrevistar a un pasante.

Útil, práctico, conocimientos que se pueden aplicar, enfoque nuevo, herramientas prácticas, visión integral del desarrollo económico. Herramienta potente.	Promoción de redes; Desarrollo de competitividad; Enfoque del desarrollo económico	El intercambio de experiencias, la práctica de las iniciativas, docentes con práctica, utilidad para mi trabajo, el análisis de la práctica, ha fortalecido mi carrera profesional.	El acompañamiento de las iniciativas, más tiempo, los horarios por las dificultades de obtener permiso, la comunicación.
--	--	---	--

La opinión de la Universidad que da el aval educativo a los contenidos del diplomado, mediante el otorgamiento de una acreditación formal, es la siguiente: “El enfoque y los contenidos que estructuran el diplomado, son muy adecuados a la realidad en la que se desarrolla la gestión local, lo que más apreciamos es el método de aplicación práctica que se emplea y que se concreta en el diseño y ejecución de una iniciativa específica de promoción del desarrollo económico local”.

Se constató asimismo el interés de la Universidad en seguir acompañando el desarrollo diplomados futuros de formación en desarrollo económico local, en el momento de ejecutarse la evaluación se había iniciado un proceso de alianza estratégica entre la Universidad y el CECGPA para el diseño y lanzamiento de un diplomado de desarrollo económico local totalmente virtual, que mantendría el desarrollo de iniciativas como elemento central del proceso formativo.

Los indicadores 2, 3 y 4 están eslabonados, dado que la asunción de acciones propuestas por las redes (segundo indicador), se debieron incorporar bajo la forma de proyectos o actividades en sus instrumentos de planificación (tercer indicador), lo que a su vez ha supuesto la ejecución de sus planes operativos (cuarto indicador).

Al respecto se constató que la información contenida en los informes, respecto de las registradas por los entrevistados en sus documentos de gestión institucional tenían correspondencia con los contenidos de los informes elaborados por el proyecto.

Se percibió en algunos casos que la contrapartida de los empresarios, respecto de los apoyos recibidos no era significativa, lo que podría evidenciar la necesidad de fortalecer en el futuro la asunción de una mayor responsabilidad de los empresarios o productores apoyados, con su propio desarrollo.

La valoración de la sostenibilidad se muestra en la siguiente tabla

<b>Dimensiones de sostenibilidad</b>	<b>Sustento</b>	<b>Valoración de efectos cualitativos</b>
Compromiso del CECGPA	Conclusión de evaluación presentada en apartado I.1.3. Alianza con Universidad para ejecución de un diplomado virtual.	Sostenible

Perspectivas institucionales	Los funcionarios relacionan la formación con su desarrollo profesional. Se incorporó el empleo de los instrumentos como parte de la ejecución de los planes de las municipalidades. El Gobierno Regional asume un rol protagónico en el impulso de exposiciones del mueble de madera (instrumento transferido).	Sostenibles
Aprehensión de parte de los funcionarios	Empleo de los instrumentos en los procesos de ejecución de las actividades municipales “Sentirse profesionales del desarrollo económico”	Sostenibles

### **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 primer resultado la situación alcanzada por el proyecto es muy satisfactoria.***

#### **4. Cuarta área de evaluación: Cumplimiento respecto del segundo resultado.**

El segundo resultado del proyecto tenía la siguiente enunciación: *“Mejorar la gestión empresarial de los conglomerados económicos identificados, mediante la formación y consolidación de redes económicas de cooperación y competencia”*

La situación que muestran los indicadores establecidos para el componente es la siguiente:

<b>INDICADORES PREVISTOS</b>	<b>META PREVISTA</b>	<b>META ALCANZADA</b>	<b>% DE LOGRO</b>
<b>I.1.</b> 8 redes empresariales funcionando en concertación con sus municipalidades y otros agentes públicos y privados.	8 redes.	8 redes trabajaron coordinadamente.	100%
<b>I.2.</b> El 75% de las 8 redes acompañadas cuentan con Planes de Desarrollo Económico.	6 redes cuentan con planes.	7 redes, cuentan con planes de desarrollo económico local.	116%
<b>I.3.</b> 8 redes cumplen en promedio el 30% de su plan de trabajo el primer año de funcionamiento y el 60% el segundo año.	8 redes cumplen 30% de su plan el 2007 y el 60% el 2008.	7 implementaron en el 2007 el 55.7% de sus actividades programadas en sus planes.  5 redes implementaron en promedio el 81.4% de las actividades programadas en sus planes operativos.	87.5%  62.5%
<b>I.4.</b> El 75% de las 8 redes acompañadas incrementan sus ventas.	6 redes incrementan ventas.	6 redes incrementaron sus ventas en un promedio del 143%.	100%

Fuente informes 2007 y 2008

Con respecto a los resultados alcanzados se establecen las siguientes precisiones:

- El universo de redes atendidas fue muy disímil, en relación al tiempo de formación, el tiempo de funcionamiento de los negocios individuales, el perfil de emprendimiento de los conductores, el tipo de actividades (gastronomía, turismo, artesanía, muebles de madera, crianza, engorde). Ello tornó muy complejo el acompañamiento de su desarrollo, en el sentido que requirió de mayores capacidades, técnicas y empresariales, del equipo.
- Si bien las redes establecieron relaciones con un importante conjunto entidades, la calidad de las relaciones fue también dispar (en términos de la iniciativa de las redes en la relación; el equilibrio entre las responsabilidades y los beneficios logrados; la regularidad de las relaciones; la intensidad de las relaciones)
- Algunas redes, especialmente las urbanas que tuvieron poco tiempo de formación y cuyos integrantes tenían poca experiencia en negocios, por contrapartida las que menos “éxito tuvieron” en su desarrollo, no percibieron a la municipalidad como un socio particularmente importante dentro del conjunto de instituciones con las que se relacionaron.
- La diversidad que mostraban las redes, así como la diferenciada dinámica dentro de ellas, expresada por ejemplo en la variación del número de sus integrantes o las diferencias respecto de los beneficios individuales que obtenían sus miembros, llevó al equipo a establecer una tipología de atención que permitió un mejor proceso de organización de la atención a las redes.
- La dinámica al interior de las redes fue más rica e interesante que la mostrada al participar de una red mayor (red gastronómica del Valle Sur), lo que parece explicarse por la mayor utilidad que parece desprender de la dinámica de cotidianidad de una red menor; la falta de asunción de una visión de territorio que vaya más allá de la propia localidad en la que funciona la red; las dificultades de asunción de una mayor animación de parte de los encargados municipales; y las indudables lógicas de competencia entre negocios similares (gastronomía).
- Las redes que mejor funcionaron fueron aquellas que contaron con un mayor número de emprendedores dentro de sus miembros, por contrapartida aquellas en las cuales las personas no poseían estas características sufrieron mayores percances para consolidarse y disminuyendo fuertemente su accionar. Por ejemplo es caso de las redes de criadores de cuyes de Oropesa y de la Zona Nor Occidental, ambas redes prácticamente inexistentes al momento de realizarse la evaluación.
- La formación y consolidación de redes cuyos integrantes recién empezaban el negocio, requirió de mayores dedicaciones de recursos.

- Las mayores dificultades para que las redes cumplieran con las actividades contenidas en los planes, según los entrevistados, fueron las siguientes: Dificultad de asumir los costos de las mismas por los integrantes, retraso en el apoyo desde la municipalidad, urgencias o imprevistos aparecidos durante el año; incomprensión de algunos participantes respecto de la importancia de las mismas; las preocupaciones cotidianas por mantener el ritmo del propio negocio.
- La mayor parte de las redes no cuentan con un capital propio como red, incluso aquellas cuyos socios se han beneficiado más del funcionamiento de la red, esto limita sus posibilidades de emprender acciones por su propia cuenta.
- Las redes que mejor funcionaron, pudieron combinar la obtención de beneficios de corto plazo (la red de chicharrones maneja un mecanismo de ahorro informal; las redes de mundo mueble alquila un local, merca mueble organiza ferias) con la expectativas por obtener beneficios en el largo plazo.
- Los integrantes del equipo muestran un conocimiento adecuado de la dinámica de las redes y durante las entrevistas mostraron una buena capacidad de análisis: identificación de causas y estrategias de fortalecimiento o superación de las observaciones del evaluador, lo que es un capital importante para el fortalecimiento de la promoción de las redes.
- Dos redes de gastronomía (Chicharrones y San Sebastián) han tenido interesantes iniciativas de participación en los presupuestos participativos, con propuestas que van más allá de una solicitud para la obtención de recursos del gobierno local que se apliquen en su propia red. Propuestas que se refieren a la obtención de recursos para otras redes o para la mejora del hábitat de su localidad. Estos comportamientos son embriones de reconocimiento de las redes respecto de la importancia que tiene el desarrollo del territorio para sus propios negocios.
- Aquellos casos en que la consolidación de las redes mostraron menor dinamismo se presentaron, como aparente causa de ellos los siguientes factores: Falta de capacidad de emprendimiento entre los miembros; insuficiente análisis sobre las condiciones del mercado; falta de iniciativa de la municipalidad; inexperiencia en conducir negocios, paternalismo de la municipalidad.

Vista las observaciones planteadas y con respecto a la sostenibilidad de los efectos logrados se tiene la siguiente valoración

<b>Dimensiones de sostenibilidad</b>	<b>Sustento</b>	<b>Valoración de efectos cualitativos</b>
Compromiso del CECGPA	El equipo está motivado y posee las capacidades suficientes para aprender de su práctica y construir estrategias de promoción y fortalecimiento de las redes. La promoción de redes constituye una de las tres estrategias centrales del concepto de promoción del	Sostenible

Dimensiones de sostenibilidad	Sustento	Valoración de efectos cualitativos
	desarrollo económico que emplea el CECGPA.	
Perspectivas institucionales	En las redes más consolidadas las ventajas del accionar conjunto son reconocidas por sus miembros. Las microempresas no pueden competir adecuadamente sin coordinar su acción. Los funcionarios municipales prefieren trabajar con redes, por tener un solo interlocutor. Los funcionarios municipales sin embargo no dedican todo el tiempo que debieran al fortalecimiento de las redes.	Potencialmente sostenible
Aprehensión de tecnología de funcionamiento de las redes	Los funcionarios conocen y emplean estrategias de formación de redes. Los miembros de las redes más consolidadas entienden y aplican herramientas para el fortalecimiento de las redes.	Potencialmente sostenible

### Conclusión

*Teniendo en cuenta que las metas alcanzadas son en promedio del orden del 97.7% y habida cuenta de la valoración de potencialmente sostenible que alcanzan los efectos logrados, se concluye que con relación al segundo resultado la situación alcanzada por la ejecución del proyecto fue satisfactoria.*

### **5. Quinta área de evaluación: Cumplimiento respecto del tercer resultado.**

El tercer resultado del proyecto tenía la siguiente enunciación: “*Difundir y hacer incidencia política del enfoque de Promoción Empresarial y Desarrollo Económico Local*”.

La situación que muestran los indicadores establecidos para el resultado es la siguiente:

INDICADORES PREVISTOS	META PROPUESTA	META ALCANZADA	% DE LOGRO
I1. Representantes políticos y técnicos de 50 municipalidades y 300 empresarios informados sobre el enfoque.	Funcionarios o autoridades de 50 municipalidades	Autoridades y funcionarios de 162 municipalidades	324%
	300 empresarios	473 empresarios	157.6%
I2. 5 experiencias de gestión empresarial y Desarrollo Económico Local son difundidas a escala nacional.	5 experiencias difundidas	05 experiencias han sido difundidas	100%
I3. 10 experiencias de Promoción	10 experiencias se presentan a	80 experiencias	800%

Empresarial y Desarrollo Económico Territorial participan en el concurso realizado.	concurso	de desarrollo económico e iniciativas presentadas a concursos	
---	----------	---	--

Al respecto del tercer resultado se plantean las siguientes reflexiones:

- A primera vista los informes elaborados por el proyecto hacen referencia a “eventos”, ya sea organizándolos o participando en ellos. Con lo cual una primera percepción es que las actividades de este resultado están constreñidas básicamente a la difusión y no a la incidencia, ya que ésta última usualmente se entiende como “Un método y un proceso de influencia en los tomadores de decisión y en las percepciones públicas sobre un tema de preocupación específico”.

Sin embargo las entrevistas realizadas y la reconstrucción de la forma de organización de los eventos, permiten reconocer que si bien el equipo del proyecto no empleó un método o proceso explícito de incidencia, se produjeron efectos de incidencia durante el proceso de ejecución del proyecto.

- Los efectos de incidencia más importantes que se detectaron se resumen en la siguiente tabla:

Agente	Concreción de la incidencia	Fuente de verificación
<b>Funcionarios municipales</b>	Empleo de los enfoques, métodos e instrumentos propuestos por el proyecto  Demanda de exposición de enfoques empleadas por el proyecto  Incremento de la demanda por participación en eventos de formación (diplomados)	Resultado 1 del proyecto  Registros del proyecto  Registros del proyecto
<b>Universidad Sedes Sapientiae</b>	Adopción del enfoque propuesto por el proyecto  Interés en llevar la difusión de los enfoques más allá de la región macro sur	Certificación de los diplomados en desarrollo económico  Alianza estratégica con el CECGPA para un diplomado virtual a nivel nacional
<b>Dirigentes de redes empresariales de más éxito</b>	Iniciativas de participación en presupuestos participativos, para favorecer inversiones en el desarrollo territorial (tercera estrategia del enfoque propuesto por el proyecto)	Video registrado por el proyecto
<b>Gobierno regional</b>	Institucionalización del Comité	Entrevista con José Cama

Agente	Concreción de la incidencia	Fuente de verificación
del Cusco	Regional de apoyo al sector madera y afines (iniciativa del proyecto)	responsable de MYPEs de la Dirección Regional de producción.
<b>Proyecto BID para la formación de recursos humanos en desarrollo económico</b>	Reconocimiento de la relevancia de la experiencia del CECGPA en el desarrollo económico local	Selección de la misión del BID para que el CECGPA exponga su experiencia al conjunto de agentes institucionales que promueven el desarrollo económico local en el Perú.
<b>COPEME Cusco</b>	Adopción y empleo de enfoque de fortalecimiento de redes (una de las tres estrategias del enfoque propuesto por el proyecto)	Entrevista con Daniela Yopez Gerente Regional de COPEME Cusco

- De allí que puede afirmarse que los procesos de incidencia desarrollados por el proyecto no se han logrado expresamente por las actividades agrupadas por este resultado, que se refieren más bien a eventos, sino por el aporte sinérgico desarrollado desde los dos primeros resultados, particularmente desde las actividades de formación y asesoría a funcionarios; y desde las actividades conjuntas de trabajo con redes.

De la observación sobre la intensidad de apropiación de los decidores sobre las propuestas del proyecto, se valora que los efectos alcanzados por este resultado del proyecto son sostenibles.

### Conclusión

*De manera global se puede calificar que el desempeño del proyecto respecto de las metas (más del 100%) y de la sostenibilidad de los efectos del tercer resultado es muy satisfactorio.*

## **6. Sexta área de evaluación: Calidad de la gestión efectuada por Proyecto**

Para evaluar la calidad de la gestión del CECGPA con respecto a la ejecución de las actividades contempladas en el proyecto se han tenido en cuenta las siguientes dimensiones:

### Grado de institucionalización de sistemas y procesos

Indica la medida en que los comportamientos o las maneras correctas de organizar y realizar las actividades, se encuentran convenientemente estandarizadas, la estandarización es una de las condiciones indispensables de la productividad y del aseguramiento de la calidad de las prestaciones. La falta de estandarización provoca que cada prestación se torne única, provocando comportamientos heterogéneos, dificultades de seguimiento y en general inadecuados niveles de gestión. El grado de

institucionalización no da sin embargo cuenta de la conveniencia o adecuación de los sistemas y procesos.

La institucionalización de los sistemas y procesos, requiere del cumplimiento de tres requisitos básicos y en ausencia o deficiencias de uno de ellos no se puede hablar de niveles apropiados de institucionalización, los requisitos son: La existencia de normas o manuales explícitamente establecidos, la aprehensión de ellas por los miembros del equipo (comprensión y sobre todo cumplimiento), y la existencia de mecanismos regulares de monitoreo y actualización de los sistemas y procesos.

La situación observada de los principales sistemas de CECGPA, respecto de este aspecto es la que se muestra en la tabla siguiente.

### **Institucionalización de sistemas y procesos**

<b>Sistema o proceso</b>	<b>Existencia de normas</b>	<b>Aprehensión</b>	<b>Monitoreo</b>
<b>De operación</b>			
Selección, contratación, seguimiento de consultoría	No declaradas explícitamente	No aplicable	No detectado
De eventos de formación (diplomados)	Explícitas y claras	Suficientes	Por mejorar
De asesoría a municipalidades	Medianamente explícitas, no suficientes	Por mejorar	Por mejorar
De trabajo con redes	Explícitas y claras	Por mejorar	Por mejorar
<b>De gestión</b>			
Financieras y administrativas	Explícitas, claras y suficientes	Suficiente	Suficiente
Planificación del trabajo de equipo	Explícitas, claras y suficientes	Suficiente	Suficiente
Monitoreo	Explícitas y claras	Por mejorar	Por mejorar

Fuente: Observaciones de evaluador, documentos, entrevistas

Como se aprecia el mayor grado de institucionalización corresponde a los sistemas de gestión, en tanto que los campos por mejorar se refieren a la institucionalización de los procesos de operación. En el primer caso la situación se explica por el gran número de actividades desarrolladas que dejan como correlato poco tiempo para la reflexión grupal sobre la práctica y en el segundo por el esfuerzo institucional que el CECGPA viene desarrollando de manera global y con relación a todos sus programas.

Se detectó que durante el proceso de ejecución del proyecto, el equipo emprendió por propia iniciativa múltiples procesos de mejora de su capacidad de gestión y que existe interés institucional y por tanto un ambiente favorable a los esfuerzos de institucionalización de sistemas y procesos.

Por los motivos expuestos la institucionalización de los principales sistemas y procesos empleados por el proyecto para ejecutar el proyecto pueden calificarse de **satisfactoria**.

### **Capacidad de respuesta al entorno durante el proceso ejecución**

Como se ha referido en el primer apartado las condiciones del contexto no fueron favorables para la consecución de los logros del proyecto, pero a pesar de ello la situación alcanzada en relación a los objetivos y resultados del proyecto fueron satisfactorios, como se ha analizado en los apartados anteriores.

Sin embargo y como también se menciona en los apartados, el gran número de actividades, redujo considerablemente el tiempo disponible para los procesos de reflexión y aprendizaje desde la práctica afectando de esta manera lo que podríamos caracterizar como capacidad de respuesta estratégica, que el equipo ha demostrado poseer, configurando con ello un escenario de gestión frente al entorno que podría caracterizarse como reactivo.

En correspondencia la valoración sobre la capacidad de respuesta mostrada por la gestión del CECGPA se puede considerar **medianamente satisfactoria**.

### **Grado de organización**

De las entrevistas realizadas con el personal y de la revisión de documentos del proyecto, se desprende que se emprendieron procesos organizados de descentralización de autoridad entre miembros del equipo, que guardaron correspondencia con las responsabilidades que sobre los resultados del proyecto se fueron asignando.

Todos los miembros del equipo tuvieron la oportunidad de liderar, determinados aspectos de la ejecución del proyecto y participaron, bajo el liderazgo de otros miembros del equipo, en la ejecución de otras actividades.

Se constató sin embargo que durante la ejecución del proyecto existieron tensiones, por demás normales, frente a los procesos de descentralización de autoridad, las mismas que sin embargo y como ya se ha manifestado no afectaron la efectividad de las acciones del proyecto.

Las capacidades del personal del proyecto han sido equilibradas con relación a las responsabilidades que asumieron, se constató sin embargo la necesidad de fortalecer las capacidades del equipo en los siguientes aspectos: Promoción del emprendimiento, gestión del mercadeo; organización del tiempo personal en el trabajo; gestión del monitoreo orientado al aprendizaje.

La valoración de este aspecto puede por tanto calificarse de **satisfactoria**.

### **Conclusión**

***Observando las situaciones alcanzadas con respecto a la institucionalización de los procesos, la capacidad de respuesta y el grado de organización, el evaluador opina que la calidad de la gestión efectuada por el CECGPA, puede ser considerada como satisfactoria.***

## 7. Séptima área de evaluación: Adicionalidad producida por el proyecto

La adicionalidad producida en el proyecto se refleja en el la contribución del CECGPA en los siguientes aspectos<sup>15</sup>:

- A. El desarrollo, difusión y transferencia de un enfoque consistente y útil sobre el desarrollo económico local, cuya adopción por un universo significativo de funcionarios públicos de Cusco, Puno y Apurímac que se expresa implícitamente, en las estrategias expresadas y que pueden considerarse como aportes de carácter generalizable para otras experiencias.
- B. La adopción del enfoque del proyecto en actividades de formación de parte de la Universidad Católica Sedes Sapientiae, proyecta los aportes del proyecto al conjunto de los actores del ámbito nacional que participan en el desarrollo económico local.
- C. El amplio contingente de especialistas en desarrollo económico local, que habiéndose beneficiado con los enfoques, métodos e instrumentos desarrollados por el CECGPA, se encuentra en este momento participando o incidiendo en múltiples procesos del desarrollo económico local, más allá del ámbito de actuación del proyecto.
- D. La contribución del CECGPA a la reflexión de las entidades interesadas en el desarrollo económico local, a través de la participación, como expositores, del personal del proyecto, como también a través de publicaciones de textos.
- E. Un conjunto de enseñanzas que bajo la forma de recomendaciones generales para futuros proyectos se presentan en el apartado IV

### **Conclusión**

*El proyecto ha incidido de manera satisfactoria en la producción de adicionalidades, que frente a su probable utilidad para fortalecer iniciativas a favor del desarrollo económico local se consideran muy satisfactorias.*

## III. CONCLUSIONES

Sobre la base de todo lo expuesto y atendiendo a las conclusiones específicas y particulares, a las que se han ido arribando, se presentan a continuación un conjunto de conclusiones principales, para una correcta comprensión de ellas es imprescindible que se revisen los diferentes apartados de la evaluación:

---

<sup>15</sup> Los insumos de estas afirmaciones han sido obtenidas por medio de entrevistas realizadas con funcionarios del sector público y privado.

- A. El entorno macro presentó condiciones desfavorables para el desarrollo del proyecto, sin embargo al observar el desempeño en el cumplimiento de las metas establecidas en los patrones de desempeño podemos establecer que el CECGPA supo encontrar la manera para enfrentarlas.
- B. Las propuestas de intervención del proyecto (objetivos y estrategias), concretadas en la transferencia de instrumentos de gestión a las municipalidades y la incidencia para promover la adopción del enfoque del desarrollo económico local,  **fueron plenamente validas y adecuadas.**
- C. Los objetivos del proyecto guardaron una gran correspondencia con los objetivos institucionales del CECGPA.
- D. En el diseño del proyecto existió una ***insuficiente correspondencia o pertinencia entre algunos de los indicadores elegidos y los objetivos del proyecto.***
- E. El conjunto de los procesos de gestión del proyecto fueron  **pertinentes y adecuados,**
- F. En términos del cumplimiento del objetivo general “*Contribuir a mejorar la calidad de vida de la población con una propuesta metodológica de generación de las economías locales para el Sur Andino Peruano*” El consultor concluye que el proyecto tuvo un desempeño **muy satisfactorio.**
- G. En términos del cumplimiento del objetivo específico “*Mejorar la gestión de 10 Municipalidades en el Desarrollo Económico Local y la promoción empresarial de 8 conglomerados económicos, difundiendo la propuesta y haciendo incidencia política para su replicabilidad en otras localidades del Sur Andino Peruano.*” El consultor concluye que el proyecto tuvo un efecto **muy satisfactorio .**
- H. En términos del cumplimiento del primer resultado “*Desarrollo y transferencia de instrumentos de gestión a las municipalidades para la Promoción del Desarrollo Económico Local y Empresarial*” El consultor concluye que el proyecto tuvo un efecto **muy satisfactorio.**
- I. En términos del cumplimiento del segundo resultado “*Mejorar la gestión empresarial de los conglomerados económicos identificados, mediante la formación y consolidación de redes económicas de cooperación y competencia*” se concluye que la situación alcanzada por la ejecución del proyecto fue **satisfactoria.**
- J. En términos del cumplimiento del tercer resultado “*Difundir y hacer incidencia política del enfoque de Promoción Empresarial y Desarrollo Económico Local* se puede calificar que el desempeño del proyecto, respecto de las metas (más del 100%) y de la sostenibilidad alcanzada, fue **muy satisfactorio.**
- K. Observando las situaciones alcanzadas con respecto a la institucionalización de los procesos, la capacidad de respuesta y el grado de organización, el evaluador opina

que la calidad de la gestión efectuada por el CECGPA, puede ser considerada como *satisfactoria*.

- L. El proyecto ha incidido de manera satisfactoria en la producción de adicionalidades, que frente a su probable utilidad para fortalecer iniciativas a favor del desarrollo económico local se consideran *muy satisfactorias*.

#### **IV. RECOMENDACIONES**

##### **1. Sobre los procesos de desarrollo de capacidades y transferencia de instrumentos para el desarrollo económico local**

- A. Intensificar y potenciar los procesos de desarrollo de capacidades desde la práctica, que se han venido empleando en los procesos de formación de los diversos diplomados, que siendo una característica de diferenciación respecto de otras oferta existentes en el país, ha probado sobre todo ser una estrategia efectiva para formar a los funcionarios públicos.
- B. Normalizar en mayor medida los procesos de prestación de asesoría que se brinda a los funcionarios municipales, tanto en lo que se refiere a las iniciativas desarrolladas en el marco de los diplomados de formación, como en el acompañamiento a la formulación y ejecución de acciones regulares de promoción del desarrollo económico.
- C. Revisar y reajustar los contenidos del diplomado en desarrollo económico local, con respecto a la realidad urbana de otras regiones del país, de tal manera que se pueda potenciar la utilidad de los enfoques y herramientas desarrollados por el proyecto.
- D. Reforzar el proceso de transferencia de los contenidos del diplomado a la Universidad Católica Sedes Sapientiae, con la finalidad de propiciar una mayor cobertura de los aportes que en materia de formación ha desarrollado el proyecto.
- E. Mejorar el diseño de las pasantías con la finalidad de potenciar los efectos positivos que estas muestran, las mejoras se refieren a una identificación más precisa de la utilidad o posibilidad de aplicación práctica de aquellas experiencias que los participantes observen, así como a un sistema de seguimiento o soporte para el empleo de los conocimientos desarrollados por los participantes.

## **2. Sobre los procesos de promoción y desarrollo de redes empresariales o productivas.**

- F. Desarrollar e incorporar estrategias que permitan que los funcionarios municipales acompañen de forma más intensiva los procesos de promoción y fortalecimiento de redes.
- G. Fortalecer los procesos de diagnóstico del potencial de consolidación de las redes atendiendo al grado de emprendimiento que muestren sus participantes y a las condiciones de mercado que enfrenten.
- H. Desarrollar capacidades de las redes para participar en los presupuestos participativos de sus localidades adoptando una visión de desarrollo territorial, así como para comprender de mejor manera el rol del estado con relación al desarrollo de sus negocios en el marco del desarrollo territorial.
- I. Analizar y establecer estrategias de fortalecimiento de redes mayores, ligándolas a procesos de desarrollo territorial, específicamente en lo que se refiere a las redes de muebles de madera y chicharrones.
- J. Desarrollar criterios y estrategias de reducción gradual del apoyo a aquellas redes ya consolidadas, que no muestren interés en comprometerse con procesos de desarrollo territorial.
- K. Revisar las sistematizaciones y reflexiones que el equipo ha realizado en torno a su trabajo con redes, con la finalidad de fortalecer sus estrategias y herramientas de promoción.
- L. Debido a la importancia del sector turismo en el Cusco, se debe reforzar los métodos y estrategias para la formación de redes de empresarios de este sector.

## **3. Sobre los procesos de incidencia política a favor del desarrollo económico.**

- M. Diseñar y adoptar un método explícito de incidencia política, que permita establecer de manera más precisa los temas sobre los que se espera influir en los decisores
- N. El método que se diseñe debe aprovechar y combinar las ventajas desarrolladas por el equipo en los campos de la formación, la asesoría y la difusión, así como la plataforma de recursos institucionales que posee la institución.

#### **4. Sobre los procesos de gestión del equipo.**

- O. Fortalecer los procesos de descentralización de autoridad y de asunción de responsabilidades al interior del equipo.
- P. Fortalecer procesos de especialización funcional al interior del equipo, por lo menos en las siguientes cuatro áreas: Promoción y fortalecimiento de redes; estrategias de promoción empresarial con énfasis en mercadeo; desarrollo del turismo con enfoque de desarrollo territorial; gestión de información para la toma de decisiones.
- Q. Fortalecer los procesos de monitoreo orientado hacia la práctica, siendo condición para ello la urgente informatización o mecanización de los procesos de acopio y procesamiento de información.

Un área de gestión en la que el CECGPA ha invertido gran cantidad de esfuerzos es la referida a la producción y gestión de información, generando una característica institucional que puede considerarse distintiva de su accionar. Sin embargo y como se identificó durante la evaluación, es también un área donde el proyecto puede y debe mejorar, especialmente en lo que supone la contribución efectiva de la gestión de la información al incremento de la efectividad de su intervención.

Al respecto se sugiere que el equipo de desarrollo económico local pueda emprender la evaluación y mejora de sus sistemas de información atendiendo cuando menos al siguiente lineamiento: Disminución de las interfases entre la generación y registro de la información; establecimiento de estándares de control de la calidad de la información; disminución selectiva del flujo de información; descentralización de los procesos de análisis de la información.

Con respecto al primer lineamiento, el modelo al que razonablemente se debería aspirar, es aquel en que la producción de datos y su ingreso al sistema de información institucional, no requieren de acciones adicionales a las que normalmente son parte de las propias operaciones; es decir que los equipos operativos, más aún si están conformados mayoritariamente por consultores, no requieran realizar procesos especiales o diferentes, a los que usualmente necesitan para organizar y ejecutar sus tareas.

En cambio algunos procesos regulares de manejo de información que realiza el equipo exigen todavía de procesos especiales, como la conciliación manual entre la estadística operativa contenida en muchos documentos, lo que requiere por tanto de “trabajo adicional”, y que dado y el escaso tiempo disponible, tiende a convertirse en una tarea que constituye un serio cuello de botella, al distraer innecesariamente tiempo de la operación. Es por tanto recomendable que el equipo de desarrollo económico emprenda procesos que le permita reducir el

empleo de tiempo adicional que requieren las interfases entre los datos producidos en la operación y su entrada en el sistema de información.

- R. Desarrollar las capacidades de cada uno de los miembros del equipo con respecto a la administración de su tiempo personal en el trabajo.
- S. Reforzar el diseño de los proyectos en lo que se refiere a la correspondencia entre los indicadores de desempeño y el conjunto de los objetivos del proyecto.

## **ANEXO 1: Programa de trabajo**

## PROGRAMA DE EVALUACIÓN

### 1. Áreas de evaluación

En los Términos de Referencia (TOR) se establece que el objetivo de la evaluación es 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.

Para lo cual la evaluación debería responder a 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 mejorar la gestión de las municipalidades en el desarrollo económico local y la promoción empresarial de conglomerados, a través de la capacitación, asesoría e información brindada; 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 CECGPA?
- ¿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 el CECGPA en el marco del Proyecto?
- ¿Ha existido adicionalidad<sup>16</sup> 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.

Las preguntas establecidas tienen como referencia el siguiente conjunto de indicadores establecido en el marco lógico del proyecto

Objetivo Específico O propósito	- 8 Municipalidades mantienen funcionando instancias de promoción económica. - El 75% de las 8 redes empresariales mejoran su competitividad en términos de su participación en el mercado, utilidad, estandarización de oferta y posicionamiento.
Resultado 1	- 6 instrumentos de gestión para la Promoción Empresarial y el Desarrollo Económico

<sup>16</sup> Incidencia u efectos sobre un conjunto de entidades u actores, públicos o privados, involucrados en las tareas del desarrollo económico local, dentro del Perú.

	<p>Local son aprobados e implementados por las municipalidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 municipalidades asumen e implementan acciones propuestas en los planes de las redes económicas y/o empresariales.</li> <li>- 7 municipalidades incorporan proyectos de inversión y actividades de Promoción del desarrollo Económico en sus instrumentos de planificación programática y operativa.</li> <li>- 8 municipalidades cumplen en promedio con el 35% de su Plan Operativo Anual de Desarrollo Económico el primer año y el 70% el segundo año.</li> </ul>
Resultado 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 8 redes empresariales funcionando en concertación con sus municipalidades y otros agentes públicos y privados.</li> <li>- El 75% de las 8 redes acompañadas cuentan con Planes de Desarrollo Económico.</li> <li>- Las 8 redes cumplen en promedio el 30% de su plan de trabajo el primer año de funcionamiento y el 60% el segundo año.</li> <li>- El 75% de las 8 redes acompañadas incrementan sus ventas.</li> </ul>
Resultado 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Representantes políticos y técnicos de 50 municipalidades y 300 empresarios son informados sobre el enfoque.</li> <li>- 5 experiencias de Gestión Empresarial y Desarrollo Económico Local son difundidas a escala nacional.</li> <li>- 10 experiencias de Promoción Empresarial y Desarrollo Económico Territorial participan en el concurso realizado.</li> </ul>

## 2. Proceso de Evaluación

### **FASE PRELIMINAR**

#### **Objetivo:**

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

#### **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.

#### **Método:**

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

#### **Lugar:**

Lima.

### **FASE DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN**

#### **Objetivo:**

Obtener y procesar la información requerida para realizar la evaluación.

**Actividades:**

Revisión de documentación adicional del Proyecto.

Entrevistas con muestra significativa de participantes en las actividades del proyecto.

Reuniones con el personal del proyecto y de Guaman Poma.

Entrevistas y reuniones con Instituciones y consultores que han participado en las actividades del proyecto.

Presentación de hallazgos preliminares de la evaluación.

**Métodos:**

Revisión documentaria.

Entrevistas estructuradas.

Análisis de procesos.

Análisis de indicadores.

**Lugar:**

Cusco.

**FASE DE PREPARACIÓN DE INFORME TÉCNICO DE EVALUACIÓN**

**Objetivo:**

Elaborar y presentar el informe.

**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.

**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.

**Lugar:**

Lima.

**Plan de trabajo y cronograma**

<b>FASES</b>	<b>Semana 1</b>	<b>Semana 2</b>	<b>Semana 3</b>
AJUSTE DEL DISEÑO DE EVALUACIÓN	=====		
RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN		=====	
ELABORACION INFORME DE EVALUACIÓN			=====

## **ANEXO 2: Aspectos sobre el método de Evaluación**

## **1. Métodos empleados**

- Sobre la base de los términos de referencia recibidos se procedió a agrupar los aspectos que deberían ser cubiertos por la evaluación (objetivos del proyecto y preguntas claves).
- El proceso de obtención de información se realizó desde dos fuentes, la producción documentaria del proyecto, y entrevistas con agentes claves que participaron en el proyecto.
- Entre la documentación revisada se encuentran, los documentos de solicitud del proyecto y sus respectivos anexos, planes operativos anuales preparados por el equipo y sus respectivos informes de progreso, estudios específicos desarrollados durante la marcha del proyecto, material metodológico utilizado en la prestación de los servicios, registros documentarios sobre actividades y participantes, plan estratégico institucional del CECGPA, sistematizaciones, informes especiales, archivos de asesorías y capacitaciones ejecutadas. (la relación completa de los materiales revisados se encuentra en el apartado 3 de este anexo).
- Las entrevistas se realizaron con el personal del proyecto que se encuentra trabajando actualmente en el CECGPA; con representantes de instituciones relacionadas con la promoción del desarrollo económico que interactuaron con el proyecto y con un conjunto significativo de empresas atendidas, en razón de su pertenencia a redes exitosas o no y al menor o mayor grado del éxito de su negocio.
- Durante y al término de la recolección de información en Cusco se sostuvieron reuniones de intercambio, con el personal del CECGPA, sobre las percepciones preliminares del evaluador y se construyeron las lecciones que se extraían de la práctica efectuada, recibándose asimismo comentarios y sugerencias sobre las opiniones del evaluador.

## **2. Guías de entrevistas**

### **2.1 Guía de entrevista a personal del CECGPA**

Para las entrevistas bilaterales con el personal no hubo una guía debido a que fueron entrevistas abiertas.

En las reuniones con el equipo se siguió el siguiente proceso: Estamos de acuerdo con la opinión del evaluador, ¿por qué?, qué factores explican el logro alcanzado, qué lecciones útiles para el futuro se obtiene del análisis de los logros.

### **2.2 Guía de entrevista a empresarios**

Se realizaron entrevistas semi estructuradas, en las cuales se empleó la siguiente estructura de preguntas:

A. ¿Edad y años en el negocio?

- B. ¿Cuál es su capital de trabajo, su frecuencia de compra y su ingreso por ventas? Antes y después del proyecto.
- C. ¿Qué inversiones en infraestructura o equipos ha realizado (monto estimado) entre el 2007 y el 2008?
- D. ¿Cuántas personas trabajan en su negocio, cuántas trabajaban en el 2006?
- E. ¿Su mejora del negocio ha traído beneficios a sus proveedores, dé un ejemplo?
- F. ¿Qué tipo de apoyo de CECGPA recuerda, qué apoyo le fue más útil, por qué?
- G. ¿Qué debería mejorar del servicio de CECGPA?
- H. ¿Cómo lo ha apoyado su municipalidad? ¿Qué diferencia los servicios de CECGPA de otros similares?
- I. ¿Qué tipo de apoyo de la municipalidad recuerda, qué apoyo le fue más útil, por qué?
- J. ¿Cuál es el estado de la dinámica de su red, por qué?
- K. ¿Qué diferencia los servicios de CECGPA de otros similares?
- L. ¿Qué servicios requiere para el futuro, quién debería brindárselo?

**2.3 Guía de entrevista a instituciones (incidencia del CECGPA en el desarrollo económico, sólo se preguntó respecto del programa de Desarrollo Económico, no sobre la institución)**

- A. ¿Con que servicios identifica al CECGPA?
- B. ¿Qué fortaleza tiene el CECGPA?
- C. ¿Que debería mejorar el CECGPA?
- D. ¿Cual es el mayor aporte del CECGPA en el tema del desarrollo económico?
- E. ¿Que debería aportar en el futuro el CECGPA? (con referencia al Desarrollo económico)
- F. ¿Ha incorporado en su accionar institucional algún método, enfoque o instrumento propuesto por el CECGPA, por qué?

### 3. Material revisado

- Documento de proyecto y sus anexos.
- Informe de seguimiento semestrales y anuales 2007 y 2008 con sus anexos.
- Hoja Excel de ejecución presupuestal.
- Sistematización de redes.
- Cartas o convenios con municipalidades, redes y otras instituciones.
- Material de los diversos diplomados.
- Testimonios de alumnos de los diplomados en desarrollo económico.
- Testimonios en video de empresarios de redes.
- Planes operativos anuales.
- Documentos diversos sobre Estrategia de Intervención.
- Plan Estratégico Institucional del CECGPA.
- Listas de participantes en actividades.

### 4. Entrevistados

#### A. Empresarios Visitados

Nombre	Rubro	Observaciones
1. WALTER AURELIO NOA	CARPINTERO	Red y negocio exitoso
2. CARLOS ALVAREZ	CRIANZA CUYES	Red débil y negocio exitoso
3. MIGUEL VALDEZ	CRIANZA CUYES	Red y negocio débiles
4. GABRIELA PUMAHUALLCA	CRIANZA CUYES	Red y negocio débiles
5. SORIANO BACA CHAMORRO	GASTRONOMÍA CUYES	Red débil y negocio exitoso
6. CRISTINA ANTAURO VELAZQUEZ	GASTRONOMÍA SAN SEBASTIAN	Red y negocio exitoso
7. JUDITH KANA RONDON	GASTRONOMÍA CERDO	Red y negocio exitoso
8. DOLORES GARCÍA TITO	GASTRONOMÍA GALLINA	Red y negocio débil
9. BENITO MOLLOPAZA	CARPINTERIA	Red y negocio exitoso
9. ANTANUE	BISUTERIA Y JOYERIA	Red débil y negocio exitoso

#### B. Personal entrevistado<sup>17</sup>

- José María Gómez García
- Ángel Paullo Nina
- Norma Aguirre
- Rufo Vega
- Igor Elorrieta Agramonte
- Evelyn Kala Conza
- Nayruth Bocangel Rozas

<sup>17</sup> E. Castro y P. Urquiza, ya no formaban parte del equipo al momento de la evaluación

### **C. Personal de entidades públicas y privadas<sup>18</sup>**

- Daniela Yepez, Gerente Regional del Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (**COPEME**)
- Magali Tupayachi, ex funcionaria municipal
- Ricardo Zuñiga, actualmente realiza consultorías en desarrollo económico local.
- Rosa Castillo, Gerente de desarrollo Económico en municipalidad de Santiago.
- Richard Tupayachim Jefe de proyecto de mejoramiento de la calidad en servicios turísticos del Gobierno Regional del Cusco.
- Ludwin Díaz. Gerente de desarrollo económico de la municipalidad de Oropesa.
- Haydee Chihuantito, Encarga del área de desarrollo económico y social, municipalidad de Saylla.
- Guido Maggi, Coordinador del Observatorio Socioeconómico de la Universidad Católica Sedes Sapientae de Lima.
- José Cama, Responsable del Mypes en la Dirección Regional de producción del Gobierno Regional del Cusco.
- Virginia Cáceres, Ex Gerente de desarrollo económico local de la municipalidad de Pisac.
- J. Benavente, Gerente de Desarrollo Económico del Gobierno Regional del Cusco (no asistió a la cita)

---

<sup>18</sup> Los funcionarios entrevistados han participado en eventos de formación, recibido asesoría, o formado parte de iniciativas coordinadas desde el proyecto

## **ANEXO 5**

# **INFORME SOBRE LA EVALUACIÓN**

**EJECUCIÓN DE PROYECTO DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO  
SUBVENCIONADO POR LA JUNTA DE ANDALUCÍA.**

## 1.- DATOS GENERALES DEL PROYECTO

<b>Nº. Expte</b>	55/2006
<b>ONGD</b>	Centro de educación y Comunicación Guaman Poma de Ayala
<b>Nombre del proyecto</b>	Promoción Empresarial y Gestión Municipal Concertada del Desarrollo Económico Local en Localidades del Sur Andino Peruano
<b>País</b>	Perú
<b>Área geográfica</b>	Cusco
<b>Sector</b>	Valle del Cusco
<b>Subvención concedida</b>	247.303,19 €
<b>Presupuesto total validado</b>	311.775,89 €

<b>Fecha de finalización del proyecto</b>	Diciembre del 2008
<b>Fecha de elaboración de la evaluación</b>	Septiembre 2009
<b>Fecha de elaboración del presente informe</b>	Noviembre 2009

### 1. DATOS SOBRE LA ENTIDAD EVALUADORA

#### 2.1 Datos generales

<b>Tipo de entidad</b>	Privada
<b>Denominación</b>	Consultor privado
<b>CIF/RUC</b>	10092089211
<b>Domicilio</b>	Jr. Arturo Lecca 132, urbanización Santa Rita-Surco
<b>Teléfono</b>	(511) 2427434
<b>Fax</b>	(511) 2427434
<b>Correo electrónico</b>	sampa@speedy.com.pe
<b>Representante legal</b>	Humberto Samuel Machacuay Romero
<b>Responsable del área de evaluación CID</b>	Humberto Samuel Machacuay Romero

#### 2.2 Experiencia: Evaluaciones realizadas sobre intervenciones de cooperación internacional para el desarrollo.

<b>Tipo de intervención evaluada</b>	<b>Nombre de la intervención</b>	<b>Año de realización</b>
PROYECTO UNION EUROPEA	Programa GENESISS	2003
PROYECTO ICCO	Desarrollo económico local en Ecuador	2003
PROGRAMA PRODELICA	Innovaciones financieras dirigido a entidades financieras reguladas por la SBS	2004
PROYECTO BID	Desarrollo del mercado de servicios empresariales en Bolivia	2004
PROYECTO COSUDE	Asearía a municipalidad del Sur Andino Peruano	2008

## **2.2. Anexos**

## 2. JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA DE LA EVALUACIÓN

### 3.1 Cuenta justificativa del gasto.

Los gastos realizados en la evaluación del proyecto “Promoción Empresarial y Gestión Municipal Concertada del Desarrollo Económico Local en Localidades del Sur Andino Peruano, son como siguen:

Grupos Presupuestarios (1)	Financiador (2)	N° de Orden (3)	N° de Factura (4)	Fecha de Factura (5)	Concepto de la Factura (6)	Expedidor de la factura (7)	Entidad pagadora (8)	Documento de pago (9)	Importe de la Factura en moneda local (10)	Importe de la Factura en Euros (11)
A.XI. Gastos de evaluación	AACID	01	s/n	17/08/09	Comisión Bancaria Transferencia de Fondos	Banco de Crédito del Perú	CEC Guaman Poma de Ayala			13.00
A.XI. Gastos de evaluación	AACID	02	001-000674	16/11/09	Evaluación Externa Proyecto Promoción Empresarial y Gestión Municipal Concertada del Desarrollo Económico Local en Localidades del Sur Andino	Samuel Humberto Machacuay Romero Ruc. 10092089211	CEC Guaman Poma de Ayala	Banco de Crédito el Perú Cta Cte 285-0025243-066 Ch/. 09904068	8,364.00	1,987.20
<b>Subtotales</b>						<b>Presupuesto validado (12)</b>			<b>Subtotal (13)</b>	2,000.20

Importe Total Rendición en S/.	Tipo de Cambio De Soles a Euros	Importe Total Rendición en Euros
8364.00	4.2089	1987.00

### 3.2 Anexos

- Recibo de Honorarios Profesionales del Evaluador
- Fotocopia del Cheque (copia compulsada)
- Carta Swift de la transferencia Bancaria
- Contrato de Trabajo del Consultor
- Carta de recepción de fondos para la evaluación.

### 3. INFORME SOBRE LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO

#### 3.1 Datos sobre la realización de la evaluación

**Fecha de inicio de la evaluación:** septiembre del 2009

**Fecha de finalización:** noviembre del 2009

**¿En qué y cómo ha colaborado la ONGD para la realización de la evaluación?**

Elaboración de los Términos de referencia, acceso a documentación producida en el proyecto, acceso a la base de datos del proyecto, enlace de comunicación para entrevistas, apoyo logístico para desplazamientos, apoyo de equipos e infraestructura para comunicación.

**En su caso, comentar algún aspecto del proceso de evaluación que le parezca oportuno.**

Se recibió todo el apoyo requerido, la comunicación y la discusión de los resultados preliminares fue provechosa.

#### 3.2. Lecciones aprendidas

**Sobre la identificación del proyecto (árbol de problemas, árbol de objetivos, población beneficiaria, resultados, actividades)**

- A) Los problemas fueron factibles de resolver.
- B) La mayor claridad de los objetivos redundaba en un mejor enfoque del proyecto.
- C) La mayor claridad de los objetivos permite una mejor identificación de los indicadores.
- D) En intervenciones futuras: Fortalecer la segmentación de la población a fin de prever mejor la organización de los servicios que se ofrezcan.
- E) Fortalecer el acotamiento de los resultados.
- F) Disminuir y concentrar el número de actividades.

**Sobre la planificación de la ejecución (cronograma, metodología, organización de funciones y responsabilidades, mecanismos de coordinación)**

A) El equipo invirtió esfuerzos para fortalecer sus procesos de planificación, que partiendo desde los objetivos del proyecto llegó hasta niveles de planificación individual, sin embargo la incertidumbre que supone el trabajar con el estado, llevó a tornar muy complejo el mantenimiento actualizado del sistema de planificación

B) La organización y la dirección del equipo se realizaron bajo una óptica de descentralización de las responsabilidades respecto de los objetivos del proyecto. Cada uno de los integrantes del equipo recibió responsabilidades funcionales y de línea respecto de los resultados y actividades contempladas en el proyecto. Esto fue una manera adecuada de responder a la complejidad, diversidad y simultaneidad de las actividades que se desprendían del proyecto. Sin embargo y al mismo tiempo supuso el desarrollo de tensiones naturales al interior del equipo.

C) El aprendizaje desde la práctica y la capacidad del equipo para aprender de sus errores y aciertos, ha configurado un importante acopio de conocimientos que se han traducido en enfoques y herramientas, que son percibidos como novedosas y útiles por todos aquellos con quienes se relacionaron con el proyecto.

D) La dedicación del personal a las actividades del proyecto normalmente excedió las jornadas regulares de trabajo, lo que evidencia una dedicación y compromiso con el trabajo, lo que explica que lo ejecutado sea casi siempre mayor que lo planificado<sup>1</sup>. Pero la recarga de tiempo que ello supuso y el hecho de tener que cumplir con responsabilidades simultáneas, si bien no impidieron el logro de los resultados del proyecto, provocaron algunos efectos que podrían al futuro entorpecer las posibilidades de aporte del equipo.

**Sobre la eficacia en el logro de los objetivos perseguidos.**

Sobre el **cumplimiento del objetivo general**: “*Contribuir a mejorar la calidad de vida de la población con una propuesta metodológica de generación de las economías locales para el Sur Andino Peruano*”

Teniendo en cuenta que todas las metas del objetivo general fueron de más del 100% y que la efectos cualitativos se consideran sostenibles o potencialmente sostenible, se concluye que la contribución del proyecto al logro del objetivo general ha sido ***muy satisfactoria***, es decir el proyecto ha logrado validar una propuesta metodológica de que contribuye efectivamente al mejoramiento de la calidad de vida.

<sup>1</sup> Ver página 9 del informe 2008 del proyecto, cuadro de diferencia entre lo programado y lo ejecutado.

**Sobre el cumplimiento del objetivo específico:** *“Mejorar la gestión de 10 Municipalidades en el Desarrollo Económico Local y la promoción empresarial de 8 conglomerados económicos, difundiendo la propuesta y haciendo incidencia política para su replicabilidad en otras localidades del Sur Andino Peruano.”*

**Teniendo** en cuenta que todas las metas del objetivo específico fueron de más del 100% y que la valoración de los efectos cualitativos muestra sostenibilidad, se concluye que con relación al logro del objetivo específico o propósito, el proyecto alcanzó una situación **muy satisfactoria**, es decir el proyecto ha logrado mejorar la gestión de las municipalidades atendidas (en torno al desarrollo económico local) y fortalecer la competitividad de redes empresariales.

**Sobre el cumplimiento del primer resultado:** *“Desarrollo y transferencia de instrumentos de gestión a las municipalidades para la Promoción del Desarrollo Económico Local y Empresarial”*

**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 primer resultado la situación alcanzada por el proyecto es **muy satisfactoria**.

**Sobre el cumplimiento del segundo resultado:** *“Mejorar la gestión empresarial de los conglomerados económicos identificados, mediante la formación y consolidación de redes económicas de cooperación y competencia”*

**Teniendo** en cuenta que las metas alcanzadas son en promedio del orden del 97.7% y habida cuenta de la valoración de potencialmente sostenible que alcanzan los efectos logrados, se concluye que con relación al segundo resultado la situación alcanzada por la ejecución del proyecto fue **satisfactoria**.

**Sobre el cumplimiento del tercer resultado:** *“Difundir y hacer incidencia política del enfoque de Promoción Empresarial y Desarrollo Económico Local”*.

De manera global se puede calificar que el desempeño del proyecto, respecto de las metas (más del 100%) y de la sostenibilidad alcanzada, fue **muy satisfactorio**.

#### **Sobre la gestión de los recursos (personal, recursos materiales, presupuesto)**

El mayor grado de institucionalización y efectividad de los procesos del proyecto corresponde a los sistemas de gestión financieros, administrativos, de planificación del equipo de trabajo, lo que deriva del esfuerzo institucional que el Centro de Educación y Comunicación Guaman Poma de Ayala (CECGPA) viene desarrollando de manera global y con relación a todos sus programas.

Durante el proceso de ejecución el equipo del proyecto emprendió por propia iniciativa múltiples procesos de mejora de su capacidad de gestión, reforzados por el ambiente institucional que es favorable a los esfuerzos de institucionalización de sistemas y procesos

Por los motivos la gestión de los recursos por el proyecto puede calificarse de **satisfactoria**.

Todos los miembros del equipo tuvieron la oportunidad de liderar, determinados aspectos de la ejecución del proyecto y participaron, bajo el liderazgo de otros miembros del equipo, en la ejecución de otras actividades.

Las capacidades del personal del proyecto han sido equilibradas con relación a las responsabilidades que asumieron, se constató sin embargo la necesidad de fortalecer las capacidades del equipo en los siguientes aspectos: Promoción del emprendimiento, gestión del mercadeo; organización del tiempo personal en el trabajo; gestión del monitoreo orientado al aprendizaje.

#### **Sobre la participación de la población beneficiaria y otros actores implicados en las distintas fases del ciclo del proyecto.**

A) Desarrollar e incorporar estrategias que permitan que los funcionarios municipales acompañen de forma más intensiva los procesos de promoción y fortalecimiento de redes.

B) Desarrollar capacidades de las redes para participar en los presupuestos participativos de sus localidades adoptando una visión de desarrollo territorial, así como para comprender de mejor manera el rol del estado con relación al desarrollo de sus negocios en el marco del desarrollo territorial.

C) Analizar y establecer estrategias de fortalecimiento de redes mayores, ligándolas a procesos de desarrollo territorial, específicamente en lo que se refiere a las redes de muebles de madera y chicharrones.

D) Reforzar el proceso de transferencia de los contenidos del diplomado a la Universidad Católica Sedes Sapientiae, con la finalidad de propiciar una mayor cobertura de los aportes que en materia de formación ha desarrollado el proyecto.

E) Mejorar el diseño de las pasantías con la finalidad de potenciar los efectos positivos que estas muestran, las mejoras se refieren a una identificación más precisa de la utilidad o posibilidad de aplicación práctica de aquellas experiencias que los participantes observen, así como a un sistema de seguimiento o soporte para el empleo de los conocimientos desarrollados por los participantes.

### **Sobre la sostenibilidad del proyecto.**

A) La sostenibilidad se construye y expresa en la manera como se combinan el logro cuantitativo de la metas de los objetivos y las siguientes tres dimensiones: Compromiso del CECGPA para promover el mantenimiento o incremento de los efectos; existencia de perspectivas institucionales o de mercado<sup>2</sup> que sean favorables para sostener los efectos alcanzados; aprehensión de recursos tecnológicos que han provocado el efecto, de parte de los sujetos atendidos.

B) Los resultados del proyecto se valoran como sostenibles debido a una combinación adecuada de aprehensión de los recursos tecnológicos transferidos, las condiciones institucionales que son favorables a la adopción de cambios o procesos promovidos por el proyecto, las condiciones de inserción en el mercado de las empresas atendidas y el compromiso del CECGPA por seguir acompañando a los actores que participaron el proyecto.

### **Sobre el impacto del proyecto en la igualdad de género.**

El proyecto tuvo políticas explícitas de operación que respondieron a un enfoque de igualdad de género, lo que se evidencia en:

A) El 45,5% de la población total atendida por el proyecto fueron mujeres, en tanto que respecto del universo de empresas atendidas se encuentra que más del 75% fueron conducidas por mujeres.

B) Las actividades del proyecto y las condiciones del acompañamiento fueron favorables para la mayor participación de las mujeres.

C) En el trabajo con redes de empresas se incorporó la participación de psicólogos que apoyaron el desarrollo de procesos de incremento de la autoestima y el emprendimiento entre las mujeres.

---

<sup>2</sup> Institucionales, si los resultados se refieren a las municipalidades o las redes, de mercado sí los resultados se refieren a utilidades o ventas que alcanzan las microempresas atendidas.

### **Sobre el impacto del proyecto en el medioambiente.**

A) El interés de las redes de gastronomía por conservar un ambiente que atraiga a los visitantes al Valle Sur (donde operan) les llevó a proponer y participar en iniciativas de conservación del medio ambiente como las siguientes: disminución del empleo de envases de plástico; el cuidado del paisaje natural; la conservación y limpieza de canales de alcantarilla; la conservación de humedal de Huasao y de Lucre; empleo de energía solar.

B) Ejemplos de iniciativas de otras redes atendidas por el proyecto son: El empleo de madera certificada del bosque (que asegura reposición del extractor); la adecuada disposición de residuos sólidos; ahorro del agua; crianza orgánica de animales y pastos.

C) El fortalecimiento de prácticas de cuidado del medio ambiente debe partir de los intereses concretos y la obtención de beneficios por ello de parte de las empresas que se apoyen.

D) La preocupación por la conservación del medio ambiente, es parte de una de las tres estrategias centrales de desarrollo económico que empleó el proyecto y que se denominó como “capitalización del territorio”.

### **Sobre los instrumentos para el seguimiento y la evaluación (indicadores, fuentes de verificación, datos del año base)**

A) Fortalecer los procesos de monitoreo orientado hacia la práctica, siendo condición para ello la urgente informatización o mecanización de los procesos de acopio y procesamiento de información.

B) Reforzar el diseño de los proyectos en lo que se refiere a la correspondencia entre los indicadores de desempeño y el conjunto de los objetivos del proyecto.

E) El monitoreo semestral y anual de los avances del proyecto, tomando como datos de base el año 2006, fue complejo y muy trabajoso, habida cuenta de la cantidad y diversidad de los indicadores, pero sobre todo por la aún insuficiente “automatización” de los procesos de acopio y registro de información, lo que acarrea trabajo adicional y por lo tanto retraso en la actualización de la información que muestran los indicadores, con lo que se afecta su posibilidad de empleo en la toma de decisiones cotidiana.

F) Las fuentes de verificación empleadas por el proyecto han sido pertinentes y validas, sin embargo esto ha significado un gran esfuerzo debido a que algunas definiciones sobre el sistema de recolección de información para los indicadores se realizaron una vez aprobado el proyecto, parece recomendable que para proyectos futuros esto sea abordado como parte del proceso de diseño de la propuesta.

#### **Otros comentarios**

Ninguno

### **3.3 Anexos**

Se anexa el documento conteniendo el detalle de los procesos, conclusiones y recomendaciones de la evaluación.

### **9.- DECLARACIÓN RESPONSABLE**

Las personas que suscriben, como RESPONSABLE TÉCNICO de la ejecución del proyecto (55/2006) “**PROMOCIÓN EMPRESARIAL Y GESTIÓN MUNICIPAL CONCERTADA DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL EN LOCALIDADES DEL SUR ANDINO PERUANO**” y REPRESENTANTE LEGAL de la ONGD referenciada en el apartado 1. Declaramos que son ciertos cuantos datos figuran en el presente ‘Informe sobre la evaluación’ que se aporta en cumplimiento de lo previsto en la norma reguladora y en la Resolución de concesión de subvención.

**Fdo.:**

**Ángel Elias Paullo Nina**

**VºBº.:**

**Jose Maria Gómez Garcia**

**Técnico Responsable**

**Representante legal**