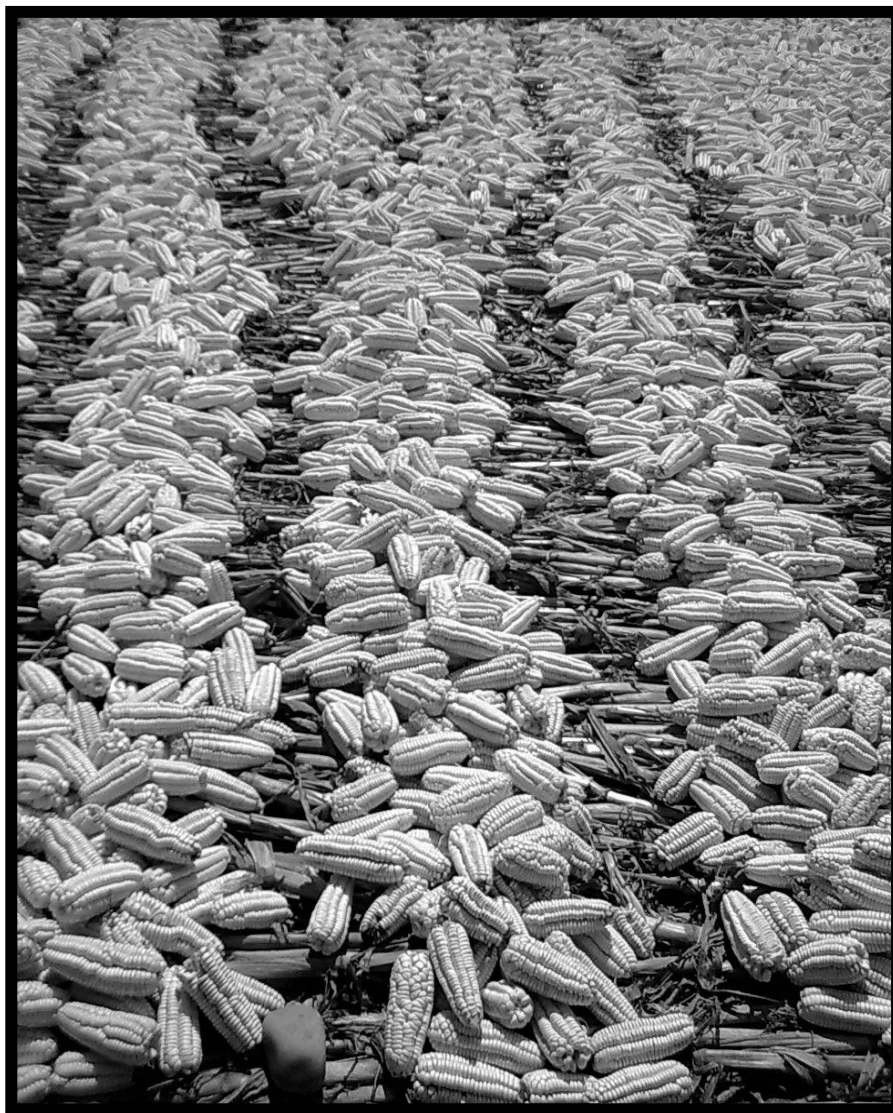


# **Informe País Perú - CAN**



**Misión de Monitoreo Externo  
Abril 2010**

**Eptisa International, EPRD, Eurecna, Helsinki Consulting Group**

*El presente informe, elaborado para la Comisión Europea por el Sistema de Monitoreo Externo de los Programas de Ayuda al Desarrollo de la CE en América Latina, no refleja necesariamente las ideas de esta institución y compromete sólo a los autores.*

*Foto portada. Valentin Alvarez Tirapu*

# Índice

(i) Listado de Abreviaturas.....	i
Introducción .....	1
<b>PARTE I - Presentación del ejercicio y de la muestra analizada .....</b>	<b>2</b>
1 El ejercicio de monitoreo en el Perú y la CAN durante el período 2002-2010.....	3
2 La misión de monitoreo Perú (y CAN) en el año 2010 .....	5
<b>PARTE II - Análisis estadístico.....</b>	<b>13</b>
3 Desempeño global de los proyectos analizados.....	14
4 Análisis de los factores y sub-factores.....	18
5 Análisis por proyecto .....	21
<b>PARTE III - Análisis cualitativo.....</b>	<b>23</b>
6 Pertinencia y Calidad del diseño.....	24
7 Eficiencia.....	30
8 Eficacia.....	34
9 Perspectivas de impacto.....	36
10 Sostenibilidad potencial.....	39
<b>PARTE IV – Retrospectiva histórica.....</b>	<b>42</b>
11 Observaciones sobre los proyectos re-monitoreados .....	43
12 Análisis plurianual del desempeño de algunos proyectos.....	45
<b>PARTE V – Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>48</b>
13 Temas de reflexión y recomendaciones .....	49
 <b>ANEXO – Informes de monitoreo.....</b>	 <b>57</b>

## Listado de Abreviaturas

<b>@LIS</b>	Alliance for the Information Society
<b>Acción Social ó AS</b>	Agencia Presidencial para la Acción Social y la Cooperación Internacional
<b>ACP</b>	Países de África, Caribe y Pacífico
<b>ACNUR</b>	Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
<b>ACR</b>	Alta Consejería para la Reintegración Social y Económica de Personas y grupos Alzados en Armas (Presidencia de la República)
<b>ALA</b>	América Latina y Asia
<b>AL-INVEST</b>	Programa para la promoción de la cooperación empresarial entre Europa y AL
<b>AIDCO</b>	Europe Aid-Cooperation Office
<b>ATI</b>	Asistencia Técnica Internacional
<b>BCS</b>	Background Conclusions Sheets
<b>CARDs</b>	Asist. Comunitaria Reconstrucción, desarrollo y estabilización de Balcanes
<b>CE</b>	Comisión Europea
<b>CFT</b>	Cooperación Financiera y Técnica (Línea presupuestaria de la CE)
<b>CRIS</b>	Sistema de Información Común RELEX
<b>DEP ó CSP</b>	Documento Estrategia País / Country Strategy Paper
<b>DUE</b>	Delegación de la Unión Europea
<b>DDHH</b>	Derechos Humanos (línea presupuestaria de la CE)
<b>DIH</b>	Derecho Internacional Humanitario
<b>DNP</b>	Departamento Nacional de Planeación
<b>ENV</b>	Medio Ambiente y Bosques Tropicales (línea presupuestaria de la CE)
<b>EEUU</b>	Estados Unidos de Norteamérica (USA)
<b>FARC-EP</b>	Fuerzas Armadas Revolucionarias de El Perú – Ejército del Pueblo
<b>GdP</b>	Gobierno de El Perú
<b>IICA</b>	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
<b>IOV</b>	Indicador(es) Objetivamente Verificable(s)
<b>MEDA</b>	Región del Mediterráneo
<b>M€</b>	Millones de euros
<b>MERPD</b>	Misión para el Diseño de una Estrategia para la Reducción de la Pobreza y la Desigualdad
<b>ML</b>	Marco Lógico
<b>MR</b>	Informe de Monitoreo por proyecto
<b>OBREAL</b>	Observatorio de las Relaciones Europa-América Latina
<b>OE</b>	Objetivo Específico
<b>OG</b>	Objetivo General
<b>ONG</b>	Organización(es) No-Gubernamental(es)
<b>PIB</b>	Producto Interior Bruto
<b>PNUD</b>	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>PS</b>	Sinopsis del proyecto
<b>PVD</b>	País en Vía de Desarrollo
<b>REH</b>	Reconstrucción y Rehabilitación (línea presupuestaria de la CE)
<b>ROM</b>	Monitoreo Orientado a Resultados
<b>TACIS</b>	Programa de Asistencia Técnica a la Comunidad de Estados Independientes
<b>TdR</b>	Términos de Referencia
<b>TLC</b>	Tratado de Libre Comercio
<b>URB-AL</b>	Programa sobre políticas urbanas en América Latina

# Introducción

## Objetivos del Informe

El presente documento ha sido producido por miembros del equipo de la misión de monitoreo Perú 2010, en colaboración con la oficina de coordinación del sistema de monitoreo externo para América Latina. El documento persigue los siguientes objetivos:

- Presentar las conclusiones globales que se derivan del monitoreo del conjunto de proyectos visitados durante el ejercicio 2010.
- Señalar lecciones aprendidas y ofrecer recomendaciones como insumo para futuras programaciones.
- Estimular una reflexión sobre los factores que siguen limitando el impacto de la cooperación de la Comisión Europea (CE) en el país.

Si bien el presente ejercicio no constituye una evaluación global de la cooperación en El Perú, sí permite formular algunas conclusiones generales (más allá del mero análisis proyecto por proyecto), y apuntar algunos temas para la reflexión y recomendaciones de interés.

## Breve presentación del ROM y su aplicación en América Latina

El “Results Oriented Monitoring” (ROM) armonizado se lleva a cabo por primera vez para los países TACIS a partir de 1993. En el año 2000 se establece un sistema de monitoreo homogéneo para los países ALA, MEDA, ACP y Balcanes, y en el 2002 la coordinación del Sistema de Monitoreo se descentraliza entre las distintas Unidades Geográficas del AIDCO y se incorporan los países CARDS.

Siguiendo la recomendación del Consejo (mayo 1999), el ROM se centra esencialmente en valorar los resultados de los proyectos a través de indicadores cualitativa y cuantitativamente medibles.

El monitoreo externo se puede definir como una “foto” del estado actual del proyecto: el análisis periódico, externo e independiente de la situación de una intervención en un momento determinado según una metodología estandarizada y homogénea para todo tipo de proyectos. Debido a estas características propias, el monitoreo externo permite establecer comparaciones entre proyectos de diferentes sectores y países, pudiendo detectar buenas prácticas/experiencias replicables. El objetivo principal del monitoreo es verificar que los proyectos se dirijan hacia los objetivos establecidos, sugiriendo posibles ajustes para mejorar la calidad de los mismos a través del suministro de información oportuna, independiente y correctamente enfocada.

El monitoreo externo se lleva a cabo por equipos de expertos independientes a través de una Oficina de Coordinación que asegura el enlace con los servicios de la Comisión y garantiza el control de calidad de los informes. Los resultados del monitoreo se presentan en un informe sintético y estándar respecto a los parámetros de calidad del diseño y pertinencia, eficiencia, eficacia, perspectivas de impacto y sostenibilidad potencial.

El ROM en América Latina se lleva a cabo desde el año 2000 (fase de prueba) y de manera regular desde el 2001. Paulatinamente se han incorporado al ejercicio un número siempre creciente de proyectos e instrumentos, incluyendo los programas regionales, los SPSP y también realizando monitoreos desde una perspectiva ex-post.

# Parte I

## Presentación del ejercicio y de la muestra analizada

# 1. El ejercicio de monitoreo en el Perú y la CAN durante el período 2002-2010

## Evolución de las misiones de monitoreo externo en el Perú

Las misiones de monitoreo externo (ROM) en el Perú comenzaron en 2002 y han continuado de forma ininterrumpida hasta la fecha. El Cuadro 1 proporciona algunos datos relacionados con los nueve ejercicios de monitoreo llevados a cabo entre 2002 y 2010. A partir de 2003 la muestra de proyectos monitoreados y re-monitoreados anualmente se mantiene importante, tanto en número de proyectos como en volumen de financiamiento.

En total se ha producido 199 informes de monitoreo a lo largo del período en consideración referentes a la cooperación de la CE en el Perú y con la Comunidad Andina de Naciones (CAN), que son así repartidos por año y objeto.

**Cuadro 1 - Evolución de las misiones de monitoreo externo en el Perú**

Año	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Total
<b>Total monitoreos</b>	8	20	24	18	28	27	24	25	25	199
<b>Monitoreos ongoing</b>	8	20	24	18	23	24	19	21	19	176
<b>Monitoreos Ex post</b>	-	-	-	-	5	3	5	4	6	23

El conjunto de los informes producidos corresponde globalmente a 99 proyectos ya que para 100 de ellos se trata de repeticiones de monitoreos anteriores sobre un mismo proyecto, según el siguiente resumen:

**Cuadro 2 - Frecuencia del monitoreo en los proyectos Perú y CAN entre 2002 y 2010 (n. de proyectos)**

frecuencia del monitoreo	Perú		CAN	TOTAL
	Lineas bilaterales	Lineas temáticas		
1 sola vez	3	42	1	46
2 veces	5	15	2	22
3 veces	3	14	3	20
4 veces	2	4	2	8
5 veces	1	1	0	2
6 veces	1	0	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>76</b>	<b>8</b>	<b>99</b>

Hay que resaltar que más de la mitad de todos los proyectos fueron monitoreados por lo menos dos veces, siendo la tercera parte los que han sido monitoreados 3 veces o más. La muestra presenta por lo tanto una muy buena continuidad en la observación, lo que permite extrapolar interesantes conclusiones respecto a la evolución de los proyectos que la componen, al mismo tiempo de la evolución del comportamiento de cada línea presupuestaria o grupo temático.

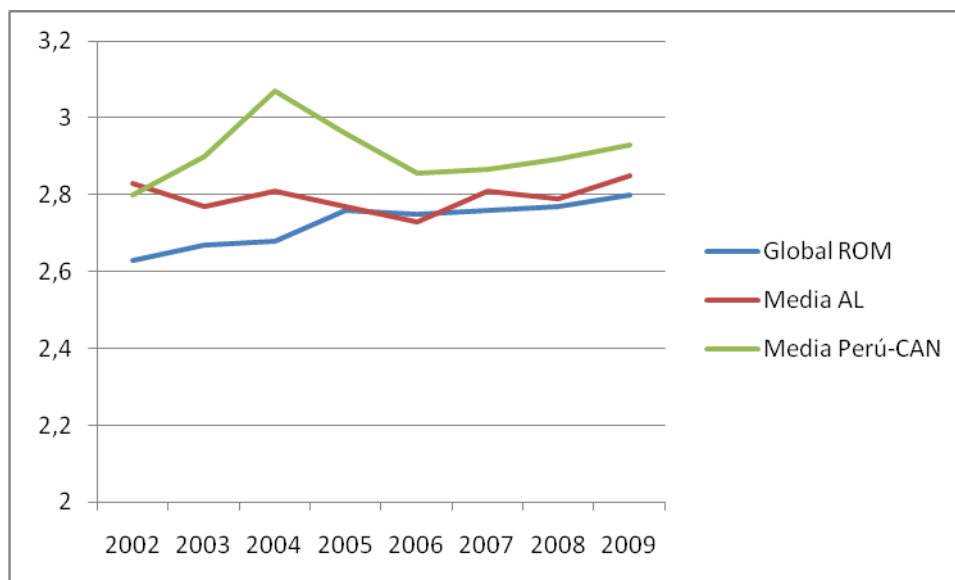
## Los informes anuales anteriores

El actual informe es el más reciente de una serie de informes agregados realizados cada año para el área Perú-CAN, que resumen las conclusiones extraídas de todos los informes realizados en cada ejercicio. Se trata de los seis informes relativos a los años 2004, 2005, 2006, 2007, 2008 y 2009. Estos documentos, además de los resultados consolidados del análisis de la muestra monitoreada cada año, analizan las tendencias observadas cada año que pueden ser comparadas con las tendencias globales de todo el período. Se aprovecha por lo tanto este informe para no solamente presentar los resultados de este año, sino también dar algunas indicaciones respecto a los proyectos que ha sido monitoreados varias veces durante este período.

## Tendencias en los resultados

El diagrama siguiente ubica los resultados plurianuales del ejercicio de monitoreo de los proyectos analizados en el Perú dentro de un panorama global (ROM América Latina y ROM a nivel mundial).

**Gráfico 1 - Comparación del desempeño de la cooperación en el Perú respecto a LA y global**



Bien subrayando que estos datos no tiene un valor estadístico estricto, en particular por la heterogeneidad de los proyectos pertenecientes a cada muestra, respecto a la evolución de la ejecución de los proyectos durante el periodo 2002 – 2009, es interesante anotar como a las valoraciones promedio de los proyectos monitoreados en el Perú está por encima del promedio regional y global.



## 2. La misión de monitoreo en el Perú (y CAN) en el año 2010

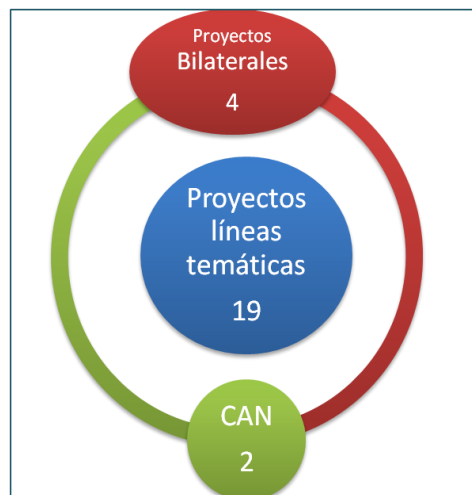
### Repartición y representatividad por línea de los proyectos monitoreados

Se monitorearon en 2010 un total de 25 proyectos (*ver listado en el Cuadro 4*) de los cuales 2 de la cooperación con la CAN y 23 de la cooperación bilateral con Perú (*Gráfico 2*). La proporción de proyectos de las líneas temáticas es ampliamente dominante en este grupo con 19 de los 23 proyectos monitoreados siendo realizados a través de actores no estatales.

Hay que resaltar, sin embargo, que los cuatro proyectos bilaterales monitoreados representan más del 50% en términos de volumen de compromiso financiero (*Gráfico 3*), ya que los proyectos de la líneas temáticas son por la mayoría de pequeña dimensión (1 M€ en promedio).

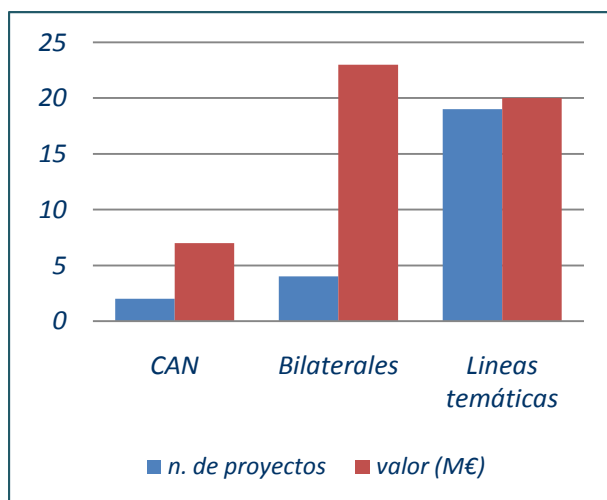
Asimismo es de señalar que, del total de los 25 proyectos analizados, 19 son en curso de ejecución mientras que 6 son ya terminados y por lo tanto el monitoreo tuvo carácter de “ex-post”.

**Gráfico 2 - Numero de proyectos monitoreados en 2010, por línea**



Como se evidencia en el Cuadro 3 a continuación, el ejercicio de monitoreo (ROM) en el Perú en 2010 interesó 50% de los proyectos bilaterales en curso (2 de 4) y 40% de los proyectos temáticos (13 de 36), lo que es medianamente representativo del portafolio de proyectos en ejecución. Esta representatividad concierne sin embargo más la línea de las ONG que la de DH, donde solamente se ha monitoreado uno de los 10 proyectos en curso de ejecución.

**Gráfico 3 - Proyectos y montos por línea**

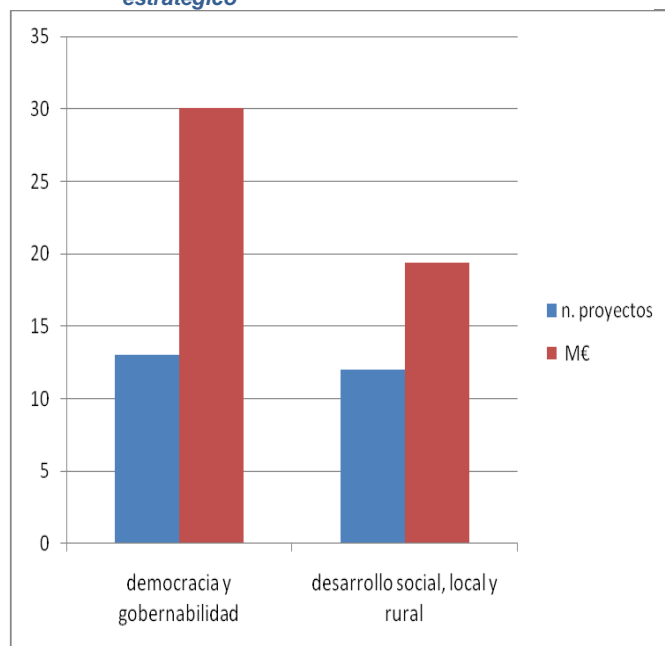


Si se consideraran los criterios de elegibilidad para el ROM, sin embargo, sobre todo en cuanto al valor de financiamiento, se observa que el ejercicio ha excedido ampliamente estos criterios, habiendo incluido en la muestra muchos proyectos de un valor inferior a 1 M€, debajo del límite de elegibilidad recomendado<sup>1</sup>.

En cuanto a la representatividad temática, tanto en monto como en número de proyectos, el grupo más significativo pertenece al primer eje estratégico del DEP (Apoyo al estado de derecho, fortalecimiento de la gobernabilidad e inclusión social), siendo sin embargo significativo el grupo perteneciente al segundo eje (Apoyo al desarrollo social integral en regiones específicas, reforzando la cohesión social), como se evidencia en el gráfico aquí al lado (*Gráfico*

<sup>1</sup> Según la metodología ROM, son elegibles para el monitoreo todos los proyectos con un valor de financiación de fondo europeos igual o mayor de 1 millón €, que hayan iniciado su periodo de ejecución operativa desde más de 6 meses y que le falten más de 6 meses a la finalización de la ejecución. Además no se monitorean proyectos que tengan una evaluación en un periodo de tres meses anteriores o posteriores al momento del monitoreo.

4).

**Gráfico 4 - Proyectos y montos monitoreados por eje estratégico**

Otros parámetros para caracterizar la muestra de los proyectos monitoreados este año son: (i) la dispersión geográfica de sus actividades, que bien se aprecia al observar el mapa de la página siguiente, donde se reportan indicativamente los lugares visitados por los monitores, y (ii) los cronogramas de todos ellos (Gráfico 5), de donde se aprecia que el monitoreo de este año se produce aproximadamente cuando en el conjunto ha transcurrido los dos tercios de su período de ejecución, es decir que se está analizando un conjunto de proyectos en fase avanzada de ejecución. Esta constatación tiene que ver con el punto de observación del monitoreo que en este caso debería ser capaz de apreciar adecuadamente el parámetro eficiencia y en medida significativa también el parámetro eficacia, permitiendo ya apreciaciones sobre impacto potencial y sostenibilidad.

**Cuadro 3 - REPRESENTATIVIDAD DE LA MUESTRA (Proyectos Perú – en curso)**

Línea Presupuestaria	N° proyectos en vigor	Proyectos elegibles para el monitoreo	% Elegible Vs. Portfolio	Proyectos monitoreados	% Monitoreado Vs. elegibles	% Monitoreado Vs. Portfolio
BILATERAL	4	1	25%	2	>100%	50%
ENV	1	1	100%	1	100%	100%
EIDHR	10	1	10%	1	100%	10%
NSAPVD	25	1	4%	13	>100%	52%
<b>TOTALES</b>	<b>40</b>	<b>4</b>	<b>10%</b>	<b>17</b>	<b>&gt;100%</b>	<b>43%</b>

### Los proyectos monitoreados ex-post

La misión de 2010 incluye el monitoreo “ex-post” de algunos proyectos contractualmente cerrados. Con eso se pretende facilitar información más precisa sobre el impacto y la sostenibilidad de programas y proyectos, una vez terminado el financiamiento de la CE. En el Cuadro 4 se indican los tres proyectos ya cerrados incluidos en la muestra (n. 3,4,20,21,23,25).

**Cuadro 4 – Todos los proyectos monitoreados en 2010**

Estado	N.	Título del proyecto	Línea	Monto CE (M€)	Monitor
<b>Bilateral Perú</b>					
ONGOING	1	AAP 2007 Perú - Modernización del Estado MEF	DCI-ALA	3,2	O.Avila
	2	AAP 2007 Perú - Modernización del Estado APCI	DCI-ALA	0,8	R.Canessa
EX POST	3	AGORAH	ALA	14	OA/RC
	4	APROLAB 1	ALA	5	C.Olmos
<b>CAN</b>					
ONGOING	5	FORTICAN	DCI-ALA	0,7	C.Olmos
	6	COHESIÓN SOCIAL	DCI-ALA	6,5	G.Etesse

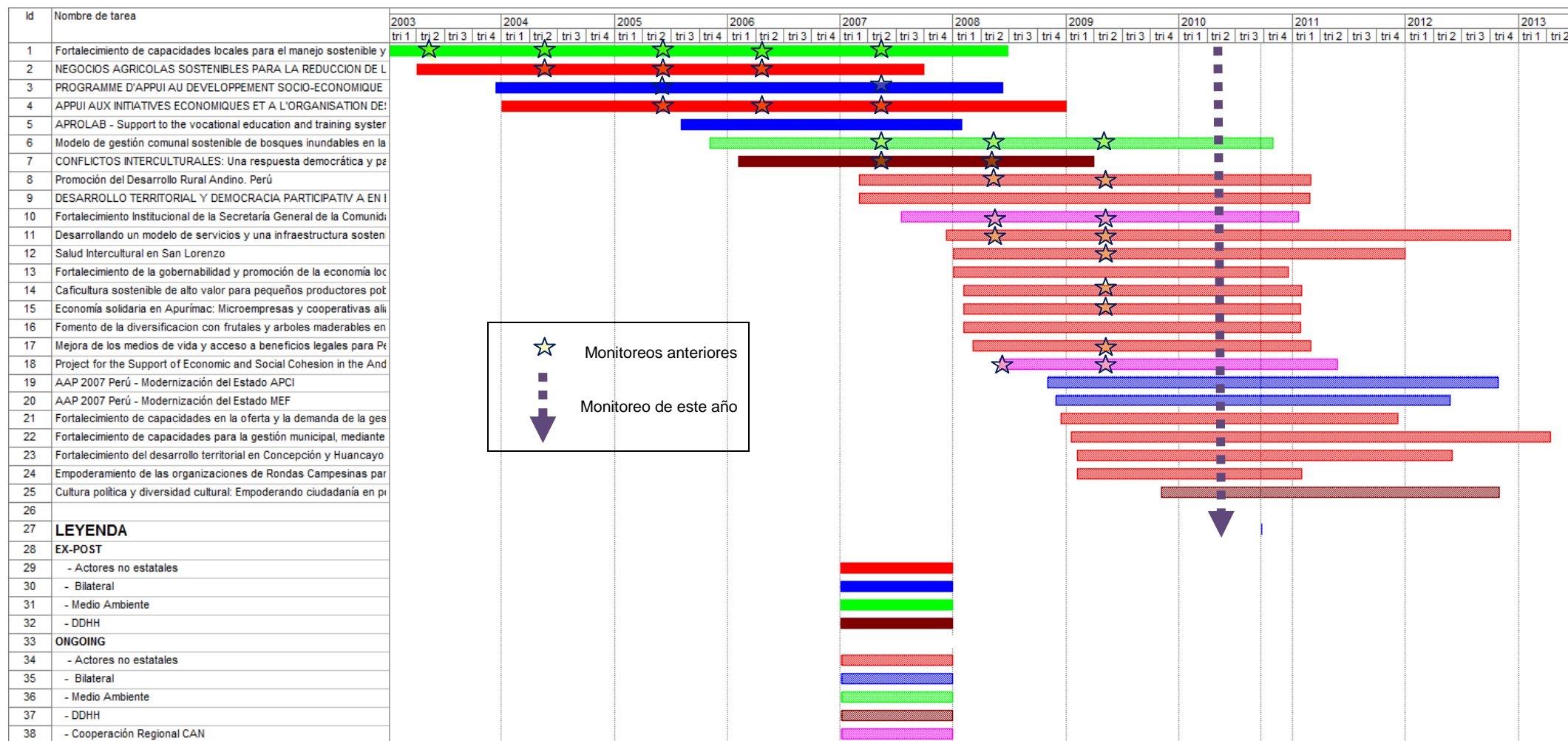
<b>Actores no estatales (convocatorias ONG-PVD)</b>					
ONGOING	7	Promoción del Desarrollo Rural Andino	ONG	1,36	G. Etesse
	8	Caficultura sostenible en la provincia de Lamas	ONG	0,94	J. Vuurmans
	9	Desarrollo territorial y democracia participativa	ONG	0,75	Alvarez G.
	10	Mejora de los medios de vida para pobres y vulnerables.	ONG	0,75	R. Hackenberg
	11	Economía solidaria en Apurímac	ONG	0,72	C. Martín
	12	Desarrollando un modelo de servicios para las personas sordociegas	ONG	0,57	C. Cubillos
	13	Diversificación con frutales y arboles maderables	ONG	0,74	J. Vuurmans
	14	Salud Intercultural en San Lorenzo	ONG	0,74	B. Flores
	15	Fortalecimiento de la gobernabilidad en comunidades campesinas de Huancavelica	ONG	0,64	B. Flores

Estado	N.	Título del proyecto		Monto CE (M€)	Monitor
<b>Actores no estatales (convocatorias recientes) DCI-NSAPVD</b>					
ONGOING	16	Fortalecimiento mediante TIC en las provincias de Acomayo (Cusco) y San Pablo (Cajamarca)		0,40	V. Alvarez
	17	Fortalecimiento del desarrollo territorial en Concepción y Huancayo		0,40	C. Cubillos
	18	Empoderamiento de las Rondas Campesinas		0,34	V. Alvarez
	19	Fortalecimiento de la gestión por resultados en 4 regiones		0,30	C. Martín
<b>Actores no estatales (ex-post)</b>					
EX POST	20	Apoyo a asociaciones de productores rurales en <u>Perú y Bolivia</u>		3,92	G. Alvarez
	21	Negocios agrícolas sostenibles en Apurímac		1.12	Hackenberg R.
<b>Medio Ambiente (ENV)</b>					
ONGOING	22	Modelo de gestión de bosques inundables en la Amazonia		2.43	K. Van Eynde
EX POST	23	Fortalecimiento Institucional para el manejo de bosques en la región de Loreto		1.38	K. Van Eynde
<b>Derechos Humanos ( EDIHR/DDH)</b>					
ONGOING	24	Cultura política y diversidad cultural en poblaciones quechua andinas de Perú y Bolivia		1.50	B. Madsen
EX POST	25	Conflictos interculturales: respuesta democrática y participativa regional desde Bolivia, Ecuador y Perú.		1.15	B. Madsen

## Distribución indicativa de las zonas visitadas por los monitores



Gráfico 4 - Calendario de todos los proyectos monitoreados en 2010





## Estado de avance financiero global de los proyectos monitoreados

Asimismo es interesante observar que en el conjunto de los ~24 M€ que suma el compromiso financiero de la CE respecto a los 19 proyectos en curso monitoreados, más del 70% resulta ya contratado (Gráfico 5). Esto significa que muchas de las decisiones de gestión relacionadas con estos proyectos ya han sido tomadas firmemente y por lo tanto las observaciones del monitoreo no podrán tener el efecto ejecutivo directo.

El mismo grafico muestra que en los proyectos concluidos (monitoreo ex-post) la tasa de utilización total de los fondos se acerca al 90%, lo que denota una buena capacidad de ejecución global.

Gráfico 5 - Ejecución financiera global de los proyectos monitoreados

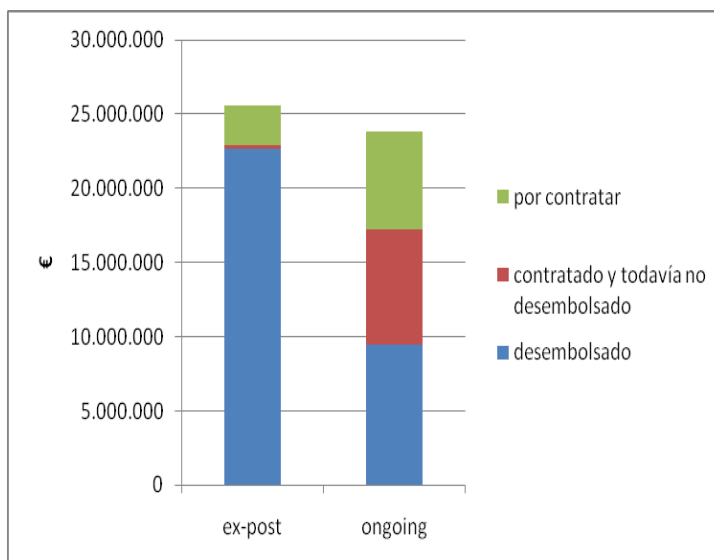
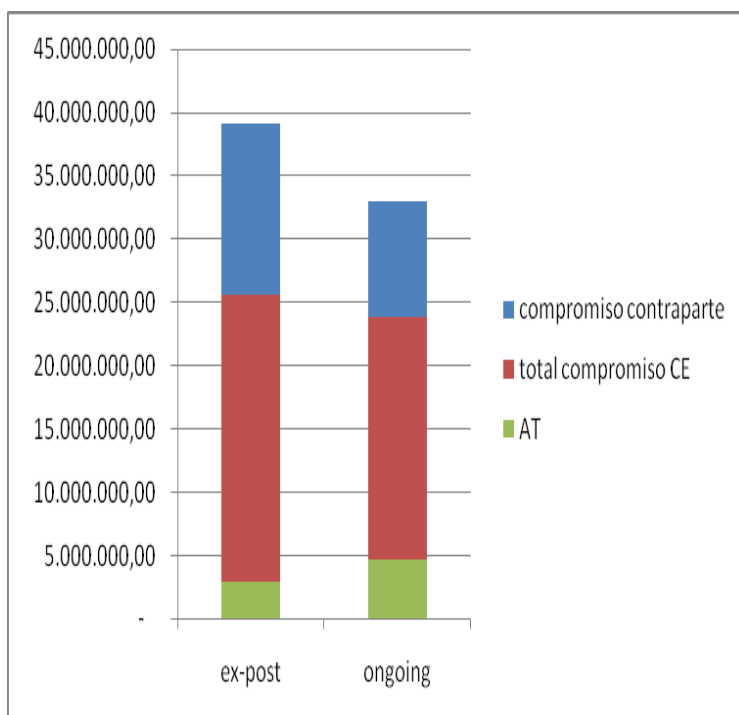


Gráfico 6 - Proyectos y montos monitoreados por eje estratégico



También es interesante notar que (Gráfico 6) los compromisos financieros de las contrapartes representan en promedio un tercio del total de la dotación financiera de los proyectos analizados y el costo de la AT alrededor del 10%. Estos dos datos son también importantes para los fines del monitoreo en cuanto hay la tendencia a considerar el desempeño del proyecto solamente referido a la utilización de los fondos europeos, mientras que el logro del objetivo está subordinado a la correcta utilización de todos los recursos puestos a disposición tanto en los proyectos que se ejecutan con base en un Convenio de Financiación o de un Contrato de Subvención. La incidencia del costo de la AT es importante, a su vez, en cuanto la metodología del ROM exige al monitor de apreciar la contribución de la Cooperación técnica de forma específica.

## El equipo de monitoreo

El equipo de monitoreo 2010 estuvo compuesto por 13 personas (10 expertos senior, 2 expertos medium, y 1 experto junior). Las especializaciones de los miembros del equipo incluyen, entre otros: medio ambiente, derechos humanos, desarrollo rural, social e institucional.

- Roberto Canessa (Jefe de Misión) – experto senior
- Gregoire Etesse – experto senior
- Cecilia Olmos – experta senior
- Britta Madsen – experta senior
- Karla Van Eynde – experta senior
- Joke Vuurmans – experta senior
- Gonzalo Álvarez de Toledo – experto senior
- Roland Hackenberg – experto medium
- César Martín – experto medium
- Óscar Ávila – experto regional senior
- Byron Flores – experto regional senior
- Carlos Cubillos – experto regional senior
- Valentín Álvarez – experto junior

## La organización de la misión

La misión fue realizada entre el 12 y el 26 de abril de 2010, comenzando el día 12 con un briefing en la Delegación de la CE en la ciudad de Lima con la presencia de los funcionarios y TM de la Delegación y el equipo de monitoreo. Los monitores empezaron en seguida con las visitas a los proyectos según las agendas acordadas en los Términos de Referencia. Todos los monitores regresaron a Lima para compartir los resultados de sus monitoreos durante el fin de semana del 24 y 25 de abril y preparar el debriefing final, que tuvo lugar el día 26 de abril. En la primera parte (en la mañana) hubo una presentación general de los resultados preliminares de la misión en una sesión organizada por la misma Delegación en el auditorio del edificio de la CAN, puesto a disposición por esta organización. En la reunión participaron actores participantes en los proyectos monitoreados de organismos estatales peruanos, de las ONG y de la misma CAN. En la segunda parte del debriefing (en la tarde) se realizaron exposiciones particulares y debates proyecto por proyecto entre los monitores y los respectivos Task Managers. Durante la fase de preparación, desarrollo y conclusión de la misión, la DUE brindó un apoyo permanente al trabajo de los monitores.



# Parte II

## Análisis estadístico

### 3. Desempeño global de los proyectos analizados

El sistema de Monitoreo Externo se basa en cinco criterios fundamentales: pertinencia y calidad del diseño (Pert), eficiencia (Efic), eficacia (Efft), perspectivas de impacto (Imp) y sostenibilidad potencial (Sost). A continuación, se presentan los resultados más significativos del ejercicio de monitoreo 2010, tanto a nivel general (sección 3.1.) que de los parámetros y sub-parámetros (capítulo 4). En cuanto al análisis de las puntuaciones por línea presupuestaria hay que señalar, una vez más, la poca significatividad estadística de las muestras consideradas ya que todos los grupos contemplan pocos casos, excepto para la cooperación con Actores no estatales (ONG/PVD) donde se analizan 15 casos.

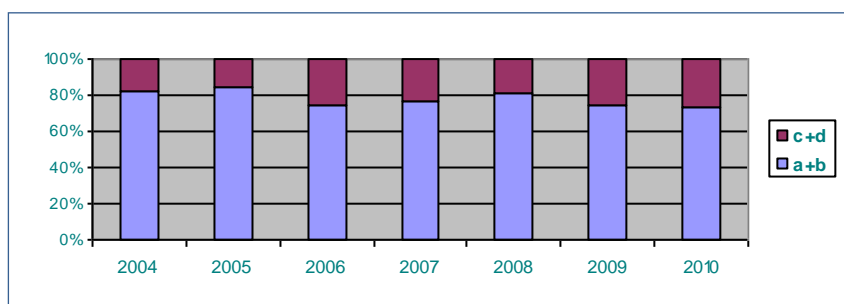
*De acuerdo a la clasificación respecto al desempeño de los proyectos de EuropaId<sup>2</sup> la práctica totalidad de los proyectos monitoreados durante la misión se encuadran en la categoría 2 “buen desempeño” y tan solo el proyecto de “Modernización del Estado – APCI” presenta algunos problemas (categoría 3).*

Si las puntuaciones “a” o “b” se consideran indicativas de un nivel aceptable (siendo “c” o “d”, por el contrario, indicativas de una ejecución con problemas o con serias deficiencias respectivamente), según puede observarse en el Cuadro 6 de la página siguiente, de un total de 125<sup>3</sup> puntuaciones, 91 fueron “a” o “b”, es decir, 73% de las puntuaciones fueron positivas, mientras que un 27% de las puntuaciones fueron “c” (34 casos) y no hubo ningún proyecto con problemas graves (“d”).

**Cuadro 5 - Frecuencia de las puntuaciones en el conjunto de los proyectos analizados**

puntuación	frecuencia	%
a	6	5%
b	85	68%
c	34	27%
d	0	0%
total	125	100%

**Gráfico 7 - Vista retrospectiva de las puntuaciones del ROM Perú**



2

Category		Definition
I	Very good performance	At least three "a", no "c", no "d"
II	Good performance	Max two "c", no "d"
III	Performing with problems	At least three "c", no "d"
IV	Not performing, major difficulties	At least one "d"

<sup>3</sup> 25 informes por 5 parámetros = 105 puntuaciones

Por lo tanto, la primera conclusión es que la situación de los proyectos monitoreados es prevalentemente “positiva”. Esto representa una confirmación respecto a los ejercicios anteriores ya que las puntuaciones positivas (a+b) se habían mantenido alrededor del 75% durante los años anteriores desde que se realiza el monitoreo anual en el Perú (Gráfico 7 ).

Aún así, no es de subestimar la frecuencia global de las puntuaciones que muestran la presencia de problemas (“c”) en algunos parámetros, las que suman a más de la cuarta parte de todas las puntuaciones y que deben de alertar respecto a la necesidad de imprimir las medidas correctivas correspondientes.

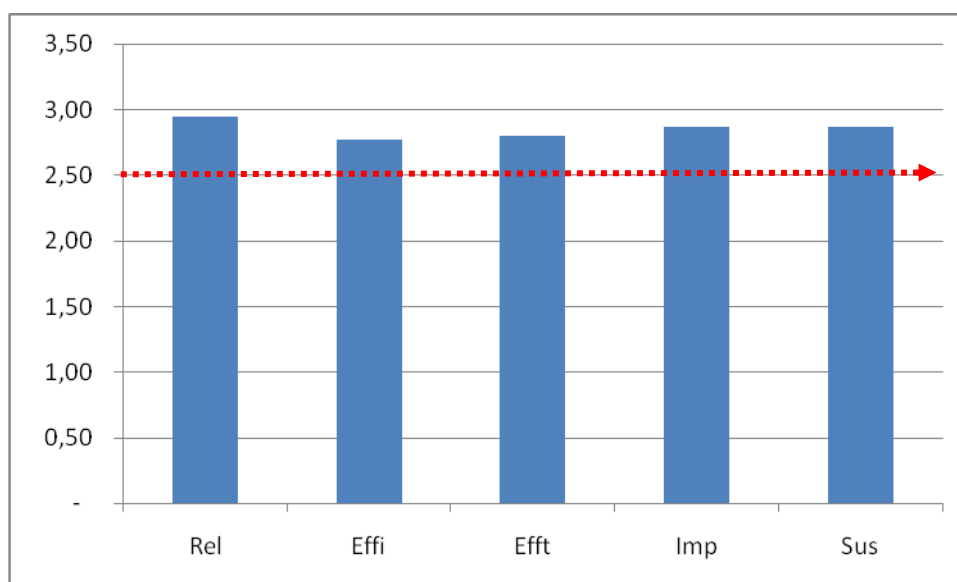
**Cuadro 6 - Resultados globales por proyecto y por criterio**

Budget Line	Título del proyecto		Pert	Effi	Efft	Imp	Sos
DCI-ALA	AAP 2007 Perú - Modernización del Estado MEF	ongoing	a	c	c	c	a
DCI-ALA	AAP 2007 Perú - Modernización del Estado APCI	ongoing	b	c	c	c	c
DCI-ALA	Project for the Support of Economic and Social Cohesion in the Andean Community (AAP 2007)	ongoing	b	c	c	b	c
DCI-ALA	“Fortalecimiento Institucional de la Secretaría General de la Comunidad Andina”	ongoing	b	c	c	b	b
DCI-ALA	Programme d'appui au développement socio-économique et a la décentralisation dans les régions d'Ayacucho et de Huancavelica	ex-post	b	c	c	b	c
DCI-ALA	APROLAB - Support to the vocational education and training system of Peru	ex-post	c	c	c	b	b
DDH	Cultura política y diversidad cultural: Empoderando ciudadanía en poblaciones quechua andinas de Perú y Bolivia	ongoing	b	b	b	b	b
DDH	Conflictos interculturales: Una respuesta democrática y participativa regional desde Bolivia, Ecuador y Perú.	ex-post	b	b	b	b	b
ENV	Modelo de gestión comunal sostenible de bosques inundables en la Amazonia andina peruana.	ongoing	c	c	c	c	b
ENV	Fortalecimiento de capacidades locales para el manejo sostenible y rentable de bosques en la región de Loreto Peru	ex-post	b	b	b	b	b
ONG-PVD	Promoción del Desarrollo Rural Andino. Perú	ongoing	b	a	b	b	c
ONG-PVD	Caficultura sostenible de alto valor para pequeños productores pobres en la provincia de Lamas, Perú	ongoing	c	c	c	b	c
ONG-PVD	DESARROLLO TERRITORIAL Y DEMOCRACIA PARTICIPATIVA EN EL PERU	ongoing	c	b	b	b	b
ONG-PVD	Mejora de los medios de vida y acceso a beneficios legales para Peruanos pobres y vulnerables.	ongoing	b	b	c	b	b
ONG-PVD	Economía solidaria en Apurímac: Microempresas y cooperativas aliadas para el desarrollo regional.	ongoing	b	c	b	b	b
ONG-PVD	Desarrollando un modelo de servicios y una infraestructura sostenible para la integración de las personas sordo ciegas en Perú	ongoing	b	b	b	b	b
ONG-PVD	Fomento de la diversificación con frutales y arboles maderables en organización de pequeños productores	ongoing	b	b	b	b	b
ONG-PVD	Salud Intercultural en San Lorenzo	ongoing	b	b	b	b	c
ONG-PVD	Fortalecimiento de la gobernabilidad y promoción de la economía local de las comunidades campesinas de Huancavelica	ongoing	b	b	b	b	b
ONG-PVD	Fortalecimiento de capacidades para la gestión municipal, mediante el uso innovador de las Tecnologías de la Información y Comunicación, en las provincias de Acomayo (Cusco) y San Pablo (Cajamarca), Perú	ongoing	b	b	b	b	a
ONG-PVD	Fortalecimiento del desarrollo territorial en Concepción y Huancayo	ongoing	b	b	b	b	b
ONG-PVD	Empoderamiento de las organizaciones de Rondas Campesinas para la inter-legalidad y diálogo intercultural	ongoing	b	b	b	b	c
ONG-PVD	Fortalecimiento de capacidades en la oferta y la demanda de la gestión por resultados en 4 regiones	ongoing	b	b	b	b	b
ONG-PVD	APPUI AUX INITIATIVES ECONOMIQUES ET A L'ORGANISATION DES ASSOCIATIONS DE PRODUCTEURS RURAUX AU PEROU ET EN BOLIVIE	ex-post	b	a	a	b	b
ONG-PVD	NEGOCIOS AGRICOLAS SOSTENIBLES PARA LA REDUCCION DE LA POBREZA EN EL DEPARTAMENTO DE APURIMAC EN PERU	ex-post	b	b	b	c	c

Para proceder en una comparación de tipo estadístico las valoraciones son atribuidas por los monitores de forma numérica de 1 a 4 a través de un cuestionario estándar (BCS). Si se considera la puntuación 2,5 como el límite para una valoración suficiente, del análisis de todos los informes de monitoreo de este año (incluyendo tanto Perú como la CAN) se aprecian los siguientes comportamientos, tal como son evidenciados en los gráficos a continuación:

- a pesar de una ligera flexión en el parámetro eficiencia, el promedio de los juicios de todos los proyectos monitoreados, en conjunto (*grafico 8*) es netamente positivo (puntuación superior a 2,75).
- al separar los proyectos bilaterales de los de las líneas temáticas es evidente el juicio negativo atribuido a la eficiencia y eficacia de los proyectos bilaterales (*grafico 9*), atribuible en particular a los atrasos que estos proyectos normalmente sufren en su puesta en ejecución.
- al analizar por separado los monitoreos ongoing de los ex post (*grafico 10*), se observa con alivio que no se registran pérdidas evidentes de efectos después del cierre de la asistencia externa a los proyectos.
- a pesar de la poca representatividad de la muestra de proyectos monitoreados por sector temático (salud y educación solo tienen un proyecto) (*grafico 12*), es interesante observar que la cooperación en sectores tradicionales como el desarrollo rural resulta más exitosa que en sectores donde los efectos son menos tangibles y de más largo alcance como es el caso de la “gobernabilidad y democracia”.
- en cuanto a las diferencias de performance entre los proyectos nacionales de Perú y los proyectos regionales andinos (*grafico 11*) (en esta último grupo se han considerado tanto los dos proyectos de la CAN como dos proyectos multipaís ejecutados por actores no estatales) se notan un promedio de juicios más positivos para los proyectos regionales excepto en el parámetro sostenibilidad, lo que es explicable por la poca apropiación de los procesos de integración regional por parte de los actores implicados.

**Gráfico 8 - Puntuaciones globales (todos los proyectos monitoreados en 2010) por parámetro**



*A pesar de una ligera flexión en el parámetro eficiencia, el promedio de los juicios de todos los proyectos monitoreados en el conjunto es netamente positivo (puntuación superior a 2,75)*

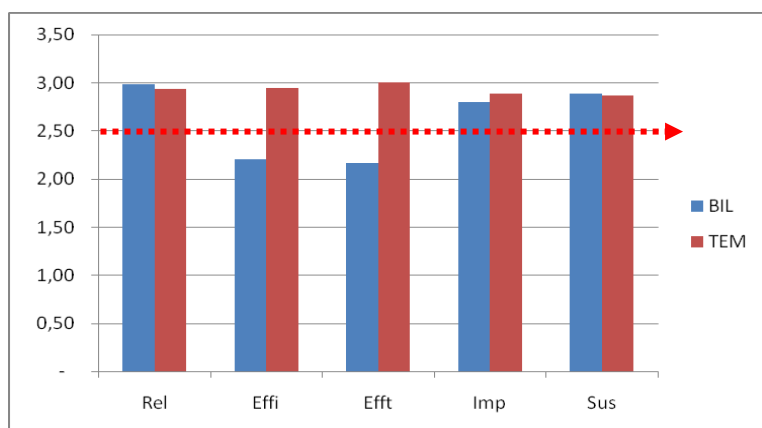


Gráfico 9 – Puntuaciones según líneas de cooperación

Es evidente el juicio negativo atribuido a la eficiencia y eficacia de los proyectos bilaterales, atribuible en particular a los atrasos que estos proyectos sufren en su puesta en ejecución

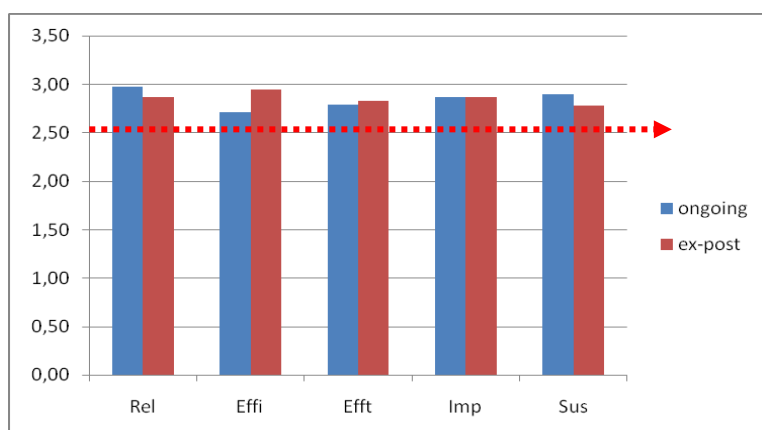


Gráfico 10 – Puntuaciones según estado del proyecto

No se registran pérdidas evidentes de efectos después del cierre de la asistencia externa a los proyectos

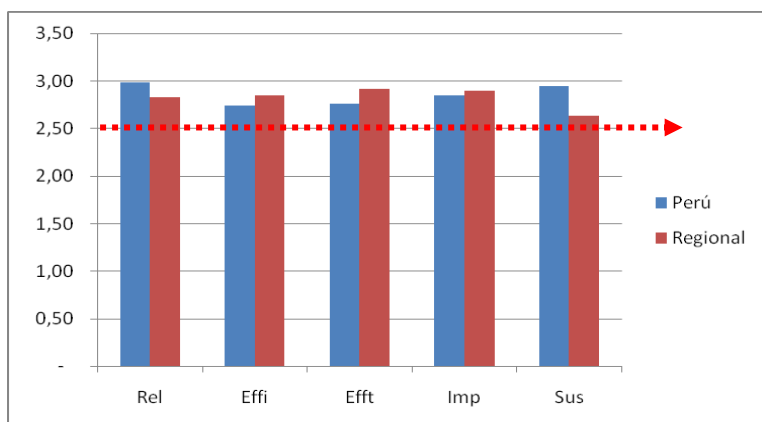


Gráfico 11 – Puntuaciones según cobertura territorial

Se nota un promedio de juicios más positivos para los proyectos regionales excepto en el parámetro sostenibilidad, lo que es explicable por la poca apropiación de los procesos de integración regional por parte de los actores implicados.

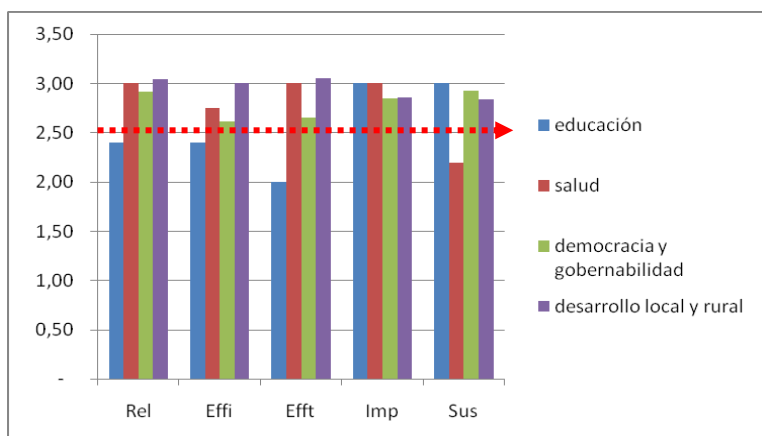


Gráfico 12 – Puntuaciones según sector temático

La cooperación en sectores tradicionales como el "desarrollo rural" resulta más exitosa que en sectores donde los efectos son menos tangibles y de más largo alcance como es el caso de la "gobernabilidad y democracia".

## 4. Análisis de los factores y sub-factores

Cada parámetro analizado por el ROM está basado sobre un análisis más fina que toma en cuenta varios sub-factores (16 en total) que son valorados individualmente mediante un cuestionario (BCS). La puntuación de los cinco factores principales deriva de un cálculo ponderado de las valoraciones atribuidas por el monitor a los sub-factores.

El análisis agregado de las puntuaciones atribuidas a los sub-factores permite entender mejor cuales son las causas de ciertos comportamientos de una muestra de proyectos, como es el caso del ejercicio que es objeto de este informe.

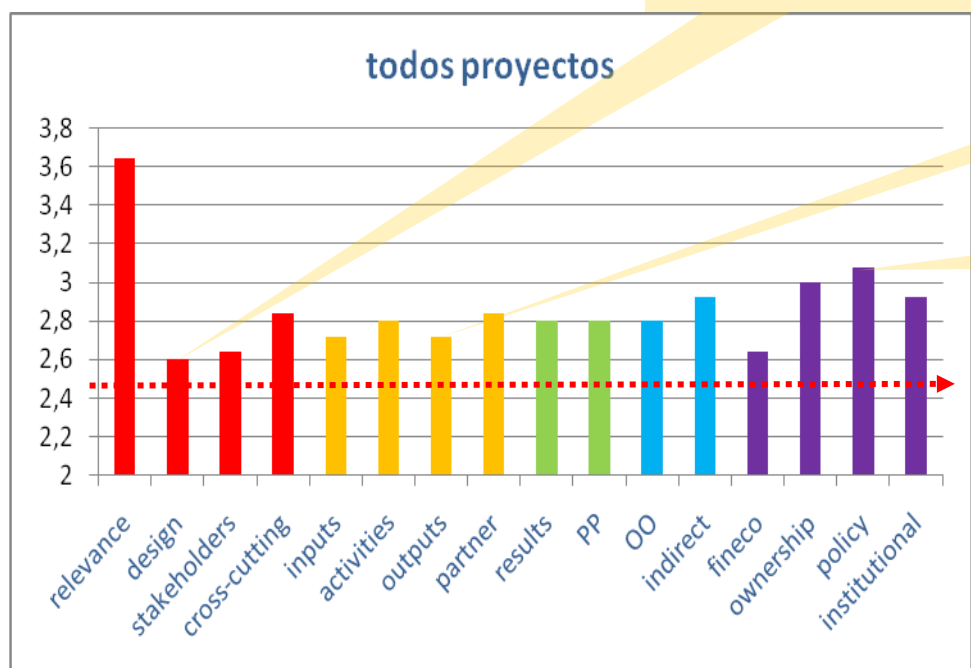
En el gráfico 13 a continuación se pueden observar las puntuaciones promedio atribuidas a los 16 sub-factores (ver listado en el cuadro 7) en el conjunto de los 25 proyectos analizados. De la observación resaltan claramente algunas consideraciones globales:

- I) todas las valoraciones promedio son medianamente positivas, destacándose entre todas la valoración del sub-parámetro relevancia (>3);
- II) entre los demás sub-parámetros los que son valorados muy positivamente (>2,8) son los relativos a los aspectos transversales del diseño, la participación de los socios en la ejecución; la capacidad de los proyectos de producir impactos adicionales no planificados y los tres factores de sostenibilidad política, institucional y social.
- III) por lo contrario, los factores menos positivamente valorados (<2,7) son los relativos a la calidad del diseño y a la sostenibilidad económico financiera.

En definitiva este análisis nos muestra un conjunto de proyectos muy pertinentes pero insuficientemente diseñados, capaces de producir los objetivos e impactos planteados a condición de corregir los defectos de diseño, representando una contribución duradera más en el plano político y socio-institucional que en el plano económico.

Los Gráficos de 14 a 17 a continuación ofrecen diferenciaciones del análisis por sub-parámetro según grupos homogéneos de proyectos dentro de la muestra (por línea, tema, cobertura geográfica, etc.).

*Gráfico 13 – Puntuaciones promedio (todos proyectos) por sub-parámetro*



*Resalta la apreciación muy positiva del parámetro pertinencia en contraste con una apreciación bastante negativa de la calidad del diseño*

*El logro de resultados y objetivos es parcial*

*La sostenibilidad social y política son valoradas positivamente*

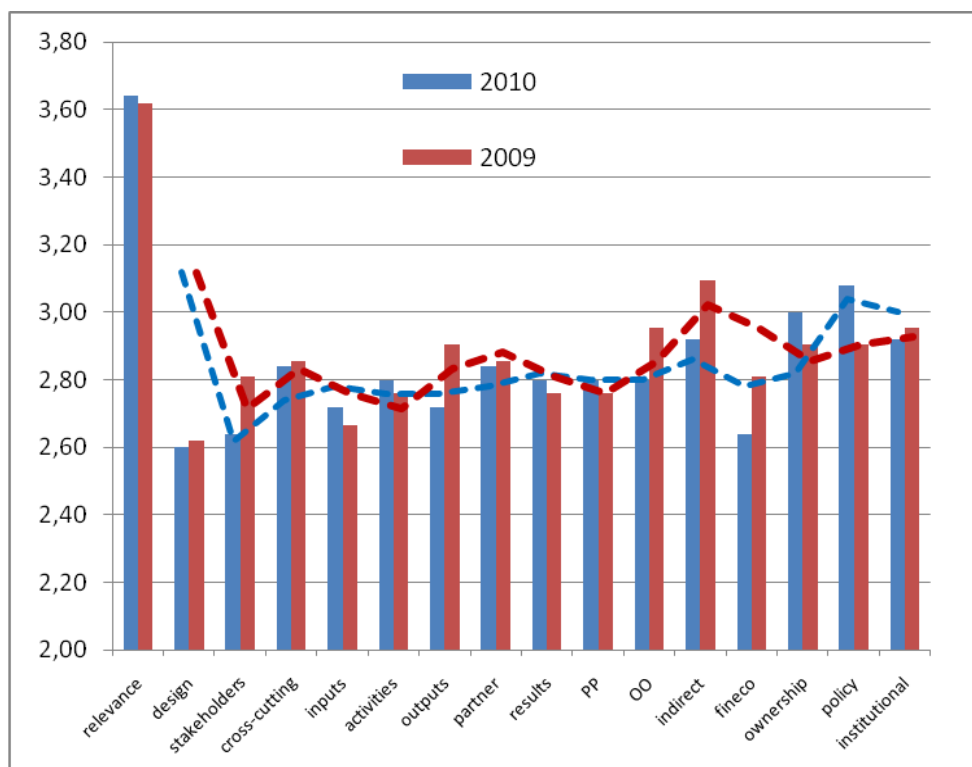
Cuadro 7 – Puntuaciones promedio (todos proyectos) por sub-parámetro

		2010	2009	
relevance	1.1 ¿Cuál es la pertinencia actual del proyecto?	3,64	3,62	→
design	1.2 En el diseño actual, ¿sigue siendo válida la lógica de intervención?	2,60	2,62	→
stakeholders	1.3 ¿Respaldan suficientemente todos los actores el diseño actual?	2,64	2,81	↓
cross-cutting	1.4 ¿Están adecuadamente considerados los aspectos transversales en el diseño actual?	2,84	2,86	→
inputs	2.1 ¿De qué manera se gestionan la disponibilidad y el uso de medios e insumos?	2,72	2,67	↑
activities	2.2 ¿De qué manera se gestiona la ejecución de actividades?	2,80	2,76	↑
outputs	2.3 ¿De qué manera se están alcanzando los productos?	2,72	2,90	↓
partner	2.4 ¿Cómo es la contribución e implicación de los socios?	2,84	2,86	→
results	3.1 ¿En qué medida está logrando el proyecto los resultados previstos?	2,80	2,76	↑
PP	3.2 Según la ejecución hasta la fecha, ¿cuál es la probabilidad de alcanzar el objetivo específico?	2,80	2,76	↑
OO	4.1 ¿Cuál es la perspectiva de impacto directo del proyecto al objetivo general?	2,80	2,95	↓
indirect	4.2 ¿En qué medida tiene o tendrá el proyecto impactos indirectos positivos y/o negativos, ya sean medioambientales, sociales, culturales, de género o económicos?	2,92	3,10	↓
fineco	5.1 Viabilidad financiera y económica	2,64	2,81	↓
ownership	5.2 ¿Cuál es el nivel de apropiación del proyecto por parte de los grupos meta? ¿Continuará éste tras el fin del apoyo externo?	3,00	2,90	↑
policy	5.3 ¿Qué grado de apoyo político tiene el proyecto? ¿Cuál es el grado de interacción entre el proyecto y el nivel político?	3,08	2,90	↑
institutional	5.4 ¿Cómo está contribuyendo el proyecto a la capacidad institucional y de gestión?	2,92	2,95	→

→ Estable    ↑ Mejorado    ↓ Empeorado

Algunas flexiones en las apreciaciones de los sub-parámetros entre 2009 y 2010 parecen afectar principalmente el impacto

Gráfico 14 – Comparación de las puntuaciones promedio por sub-parámetro entre 2009 y 2010



Las tendencias registradas por el monitoreo en los últimos dos años son muy similares. La sostenibilidad política e institucional son los aspectos donde se registran algunas mejoras.

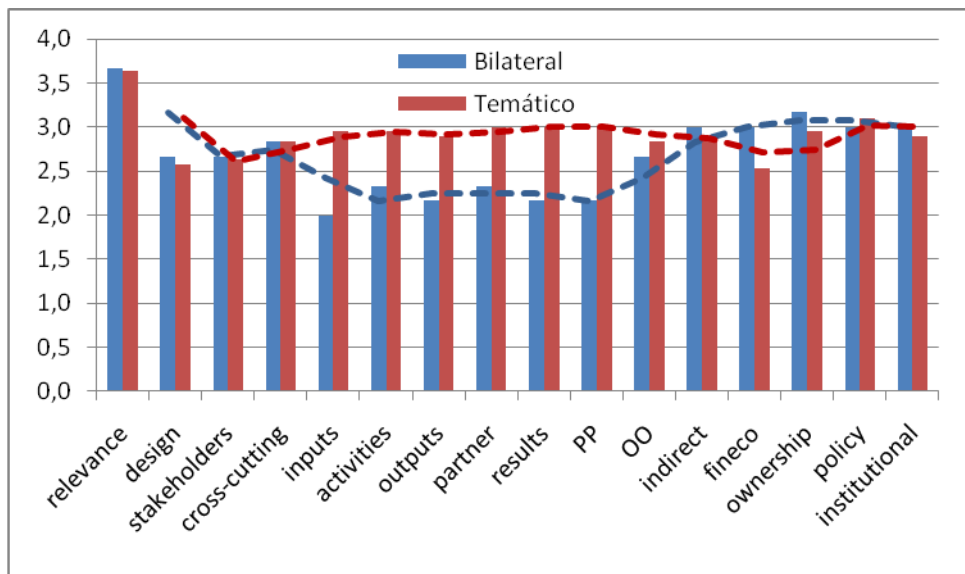


Gráfico 15 –  
Puntuaciones promedio  
por sub-parámetro y por  
línea

Aparece evidente como la cooperación bilateral, respecto a la temática presenta mayores dificultades de implementación pero, una vez logrados sus resultados, genera efectos más sostenibles

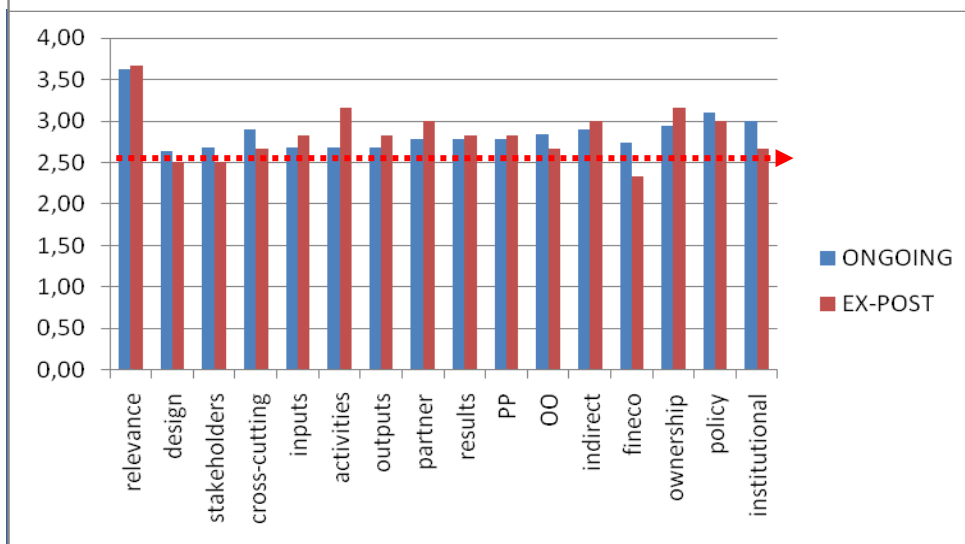


Gráfico 16 –  
Puntuaciones promedio  
por sub-parámetro y por  
período de observación

No se registran diferencias significativas entre el comportamiento de los proyectos en curso y los que ya son terminados (ex post)

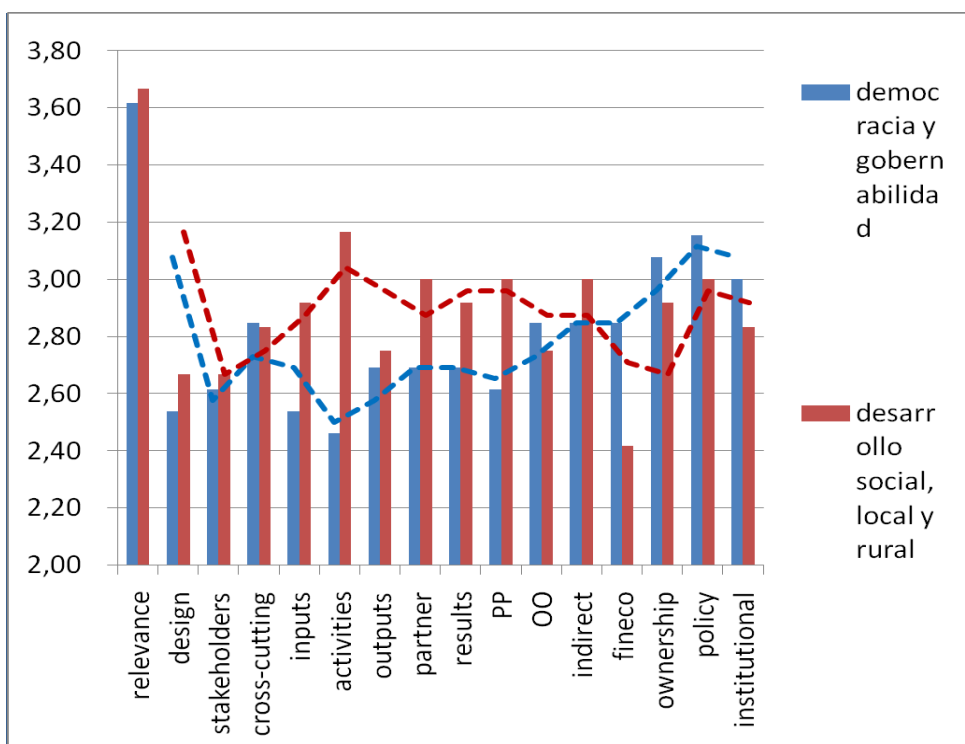


Gráfico 17 –  
Puntuaciones promedio  
por sub-parámetro y  
sector temático

También bajo el perfil temático aparece evidente que los proyectos que más pretenden incidir sobre aspectos políticos presentan mayores dificultades de ejecución pero perspectivas de sostenibilidad más elevada



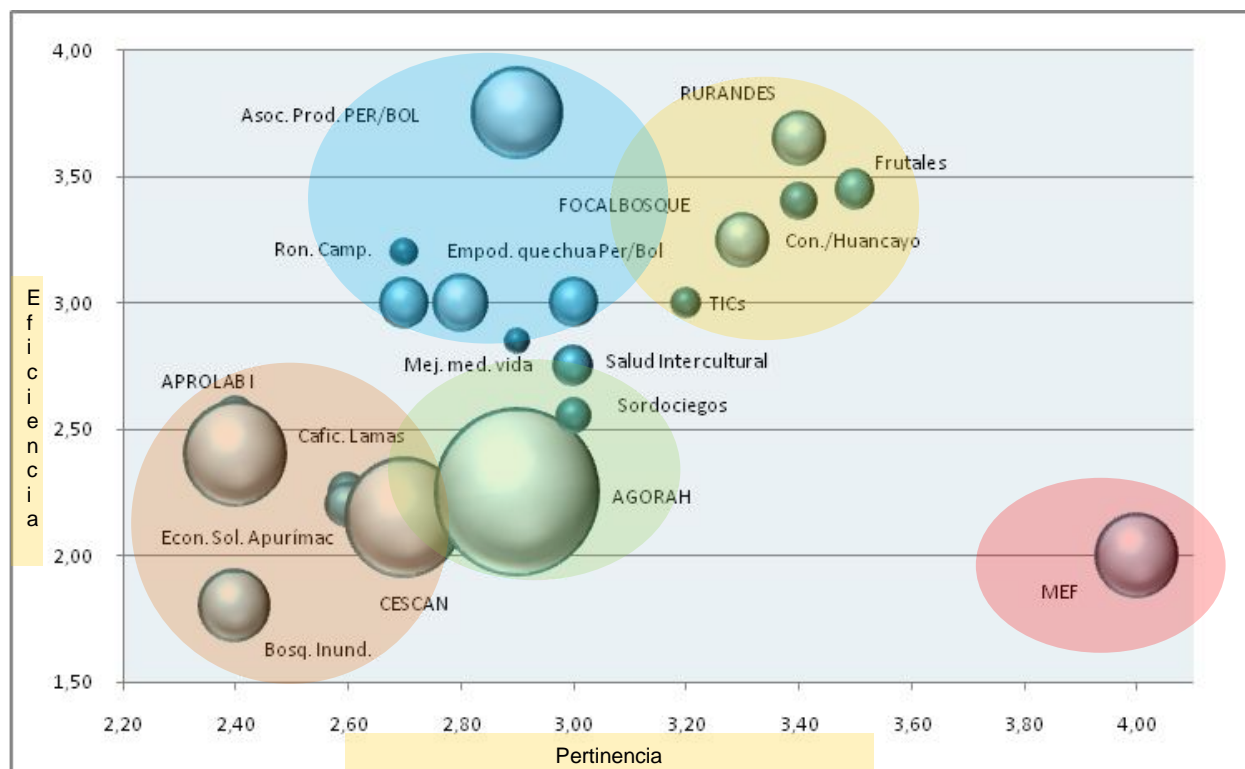
## 5. Análisis por proyecto

Hasta aquí los análisis realizados han tratado los resultados del monitoreo de forma agregada. Es, sin embargo, interesante dar una mirada de conjunto a los 25 proyectos, pero comparando los resultados individuales. El gráfico 18 a continuación permite comparar tres variables esenciales, proyecto por proyecto, siendo las dos primeras las puntuaciones atribuidas a dos parámetros fundamentales: la pertinencia y calidad del diseño (es un buen o mal proyecto) y la eficiencia (se está ejecutando bien o mal). Estas dos valoraciones son además relacionadas con el tamaño financiero del proyecto (el volumen de la esferas en el gráfico) para apreciar el peso relativo de cada éxito o fracaso. Destacan las siguientes consideraciones:

- I) los proyectos bilaterales recientes (APCI, MEF) son valorados como muy pertinentes, pero su eficiencia hasta la fecha ha sido pésima, y necesita de medidas urgentes (círculo rosado);
- II) los proyectos bilaterales más antiguos (Aprolab, Agorah), muy importantes en tamaño, sufrieron de errores de diseño que determinaron una ejecución poco a moderadamente eficiente (círculos café y verde);
- III) varios proyectos de las líneas temáticas, algunos importantes en tamaño, bien diseñados (círculo azul), presentan defectos de ejecución que necesitan ser corregidos;
- IV) un número menor de proyectos temáticos muestran un desempeño totalmente satisfactorio (círculo amarillo).

Las causas de estos comportamientos son analizadas en detalle en la Parte IIII de este informe.

*Gráfico 18 – Tamaño y desempeño por proyecto*



*Cuadro 8 – Desempeño de cada uno de los proyectos monitoreados (pertinencia/eficiencia), según tamaño financiero (contribución CE).*

	<b>pertinencia</b>	<b>eficiencia</b>	<b>monto</b>
Gest. Res.	2,90	2,85	€ 300.000,00
Ron. Camp.	2,70	3,20	€ 341.777,89
TICs	3,20	3,00	€ 400.000,00
Con./Huancayo	3,30	3,25	€ 400.000,00
Sordociegos	3,00	2,55	€ 572.686,05
Gob.dad Huancavelica	3,40	3,40	€ 642.821,00
Econ. Sol. Apurímac	2,60	2,25	€ 718.714,00
FORTICAN	2,90	2,20	€ 730.800,00
Salud Intercultural	3,00	2,75	€ 737.836,00
Frutales	3,50	3,45	€ 742.596,00
Mej. med. vida	2,70	3,00	€ 749.753,28
Dem. Part.	2,40	2,55	€ 750.000,00
APCI	3,00	2,25	€ 835.000,00
Cafic. Lamas	2,50	2,20	€ 939.336,32
Neg. agr. Apurimac	3,00	3,00	€ 1.118.602,00
Confl. Interc. Bol/Ecu/Per	2,70	3,00	€ 1.151.746,00
RURANDES	3,40	3,65	€ 1.357.282,00
FOCALBOSQUE	3,30	3,25	€ 1.382.117,00
Empod. quechua Per/Bol	2,80	3,00	€ 1.499.343,00
Bosq. Inund.	2,40	1,80	€ 2.427.261,00
MEF	4,00	2,00	€ 3.223.000,00
Asoc. Prod. PER/BOL	2,90	3,75	€ 3.925.834,00
APROLAB I	2,40	2,40	€ 5.000.000,00
CESCAN	2,70	2,15	€ 6.500.000,00
AGORAH	2,90	2,25	€ 12.974.938,00

# Parte III

## Análisis cualitativo

## 6. Pertinencia y calidad de diseño

Este criterio del monitoreo considera la adecuación de los objetivos del proyecto a los problemas, necesidades y prioridades reales de los grupos meta y beneficiarios a los que se supone que la intervención se dirige, y al entorno físico y político en el que opera. Es importante recordar que en este parámetro se asocia, además de la “pertinencia”, también la “calidad del diseño” que valora si la respuesta que el Proyecto pretende dar a las problemáticas priorizadas es bien concebida en todos sus aspectos (técnicos, financieros, temporales, operacionales).

De los 25 proyectos examinados este año, la gran mayoría son valorados entre positivamente y muy positivamente respecto a este parámetro lo que confirma, entre otros, su coherencia con las prioridades tanto nacionales como de la cooperación comunitaria en el Perú.

### A - Reflexiones respecto a la “pertinencia” de los proyectos examinados

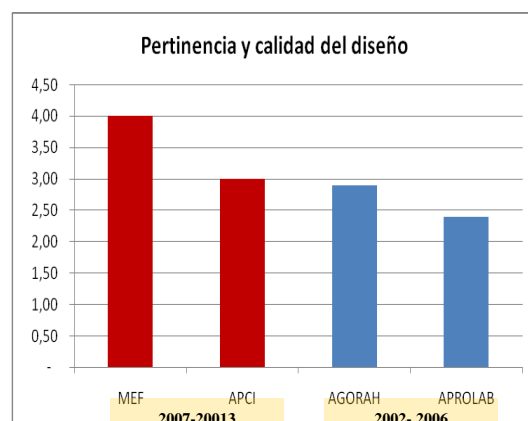
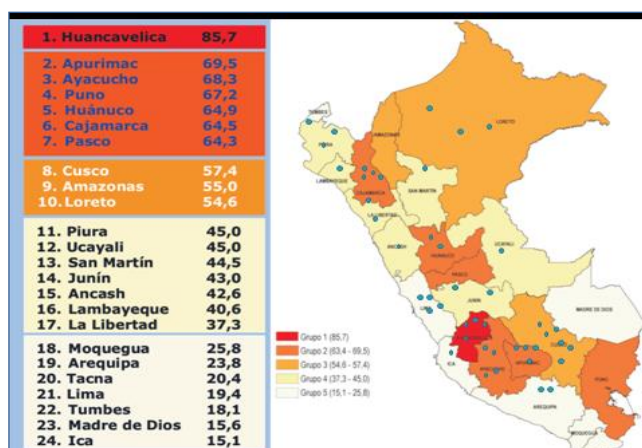
La buena pertinencia se manifiesta tanto en el ámbito temático, ya que los proyectos tocan temas neurálgicos del desarrollo del país, como geográfico. En particular se evidencia la concentración de las acciones analizadas en los departamentos con índices de pobreza más elevados (gráfico 19) como son Huancavelica, Apurímac, Ayacucho, entre otros.

A pesar que el ejercicio de monitoreo aplica una metodología uniforme y parámetros de juicio iguales para toda tipología de proyecto, es evidente, sin embargo, que la muestra examinada incluye dos grandes categorías de proyectos que se distinguen sustantivamente tanto en la forma de identificación, como en la ejecución diferenciándose netamente los proyectos de “cooperación bilateral” respecto de los de las “líneas temáticas”.

#### a) Cooperación bilateral

La muestra de proyectos bilaterales analizada, este año, que incluía proyectos del periodo de programación actual (2007-2013) y proyectos del período anterior (2002-2006), muestra el viraje positivo realizado en muchos aspectos del diseño que se traduce en una valoración mucho más positiva de los proyectos de última generación respecto a los de generación anterior, como lo demuestra el gráfico al lado.

Gráfico 19 – Ubicación de los proyectos monitoreados respecto al mapa de pobreza del Perú



### El caso de los proyectos de la AAP 2007 (MEF y APCI)

El informe de monitoreo explica como la Unión Europea ha decidido en el DEP 2007-2013 apoyar los esfuerzos que el país está realizando para buscar una mayor eficacia en el gasto social. “Sin duda esto denota una clara alineación a los postulados de la Declaración de París y un espaldarazo al sistema democrático de Perú”. En el caso del MEF la cooperación busca, muy pertinentemente, mejorar el seguimiento y evaluación del Presupuesto por Resultados con vista a aumentar el rendimiento de la inversión pública. Asimismo la búsqueda de una mayor eficacia de la ayuda externa (APCI) mediante una mayor implicación de los gobiernos regionales y una mejor coordinación



con y entre los donantes se mantiene un objetivo totalmente válido. En cuanto al diseño de estos proyectos, además de la alineación con París, el monitoreo destaca los avances notables en la transferencia de la responsabilidad de gestión a las instancias nacionales, superando definitivamente el modelo de las unidades de gestión autónomas. Se aprecia además la función positiva asignada a la cooperación de estimular la calidad de las políticas públicas, aún si, en este campo, no se aprovecha del todo el gran potencial de intercambios con el sector público Europeo.

### El monitoreo ex-post de los proyectos AGORAH y APROLAB1

Si bien una mayor alineación con las políticas públicas ya se estuvo persiguiendo desde el anterior DEP, los proyectos de ese período (monitoreados ex-post este año) muestran todavía defectos de diseño que han perjudicado el éxito final de los mismos. Los objetivos del proyecto **AGORAH**, por ejemplo, estaban acordes a la estrategia nacional de descentralización política, administrativa y fiscal y la decisión de la CE de instrumentalizar una ayuda presupuestaria focalizada estaba acorde con la Declaración de París. Sin embargo se previó una primera fase de fortalecimiento que incluía cerca de un 20% del presupuesto, seguida de una fase de construcción de infraestructura que recogía el 80% restante. Esta desproporción entre uno y otro rubro, así como la no inclusión de medidas disuasivas, afectó posteriormente el desarrollo de la acción, priorizando los beneficiarios la ejecución del rubro de infraestructuras. Los cambios de contexto, además, acaecidos mientras el Proyecto estaba en marcha (cierre del CND y traspaso de responsabilidades al PCM) denotaron una pérdida de apropiación con la consecuente falta de interés por el desarrollo del mismo. Asimismo, el monitoreo ex-post de **Aprolab I** reconoce que la acción fue inserta en las instituciones del Estado y en sus políticas, en coherencia con los lineamientos comunitarios. La intervención fue centrada en la definición de una política de reforma de la Formación Profesional (FP) a nivel nacional. Se observa, sin embargo, que los IOV fueron sobredimensionados para los medios puestos a disposición (especialmente tiempo) y que la arquitectura institucional fue poco funcional (lentitud de respuesta del aparato estatal) y un constante factor de riesgo para la ejecución.

#### b) Cooperación temática

La muestra de proyectos de las líneas temáticas monitoreadas este año es significativa (19) permitiendo hacer algunas amplias reflexiones. Destaca el carácter innovador de varios de los proyectos analizados, centrados en ayudar a resolver problemáticas muy específicas y de grupos objetivo particularmente vulnerables, buscando al mismo tiempo su visibilización política.

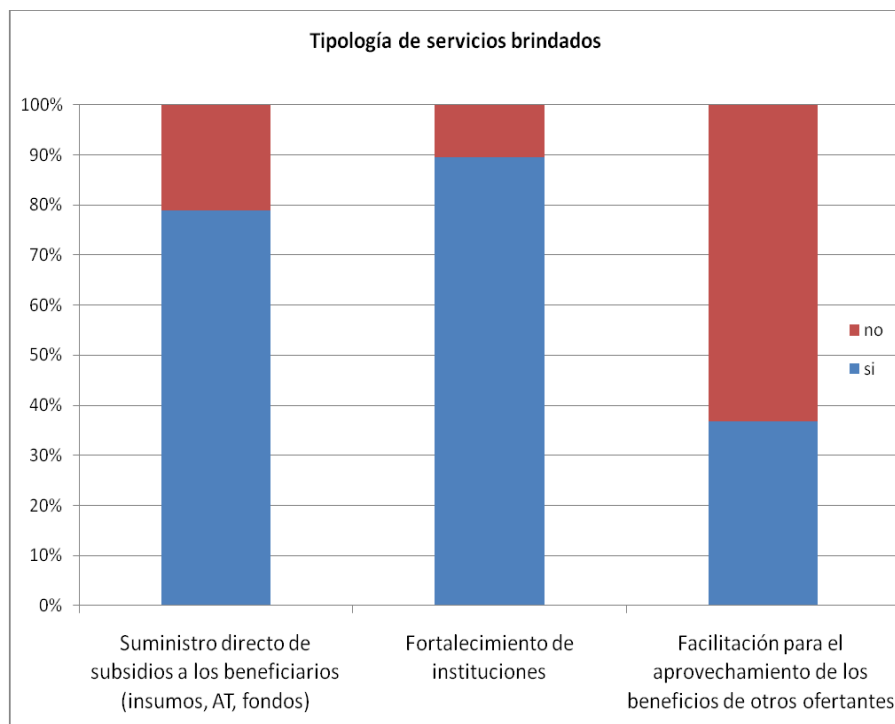
Sobresale un número significativo de proyectos que pretenden contribuir a la gobernabilidad y consolidación de la democracia en zonas marginales y a favor de grupos poblacionales desfavorecidos. Es interesante la variedad de enfoques aún si se percibe cierta falta de homogeneidad de principios y más sinergias entre proyectos que persiguen objetivos similares. Aquí van algunos de los comentarios de los monitores que respaldan las apreciaciones positivas respecto a la pertinencia de los proyectos de este grupo:

- *En el departamento de Huancavelica donde la descentralización del gobierno peruano y las reparaciones de la violencia política aun tardan en mostrar resultados tangibles en el sector rural, el monitoreo constata que el proyecto “Gobernabilidad (VsF)” es pertinente en su esfuerzo de mejorar la implementación de políticas de desarrollo productivo agropecuario mediante el liderazgo local, creando espacios de **gobernabilidad democrática** y fortaleciendo las organizaciones de pequeños productores agrupados. Se echa, sin embargo, en falta la sinergia con Agorah.*
- *De la misma manera el Proyecto “Desarrollo territorial (Fratelli dell’uomo)” es pertinente con respecto a las políticas públicas del Estado peruano, a varios niveles. En el ámbito nacional busca **reforzar los procesos de descentralización**, en particular con relación a la puesta en marcha y funcionamiento de las mancomunidades, una figura que aunque establecida legalmente en el año 2007, solamente fue reglamentada recientemente.*
- *En el caso del proyecto “Rondas campesinas (IPEDEHP)” el monitoreo reconoce que la pertinencia es alta ya que busca el **fortalecimiento de la interculturalidad** a través de las rondas .. para mantener su aporte democratizador y de administración de justicia local. ... favoreciendo la eliminación de exclusiones y discriminaciones ... contribuyendo a conseguir un Estado democrático, transparente y eficaz, y a garantizar el acceso universal a la justicia.*
- *En cuanto al proyecto “4 regiones (CIES )” se considera alta la pertinencia a ya que sus objetivos son coherentes y **complementarios a la política de descentralización del gobierno** mediante inversiones públicas basadas en resultados.*
- *Interesante en particular el proyecto de “desarrollo de las TIC (Ingeniería sin fronteras)” en municipios remotos, en total concordancia con las políticas del gobierno que busca contribuir al proceso de descentralización y a la mejora de la **gobernabilidad por medio de las TIC** y da continuidad a un apoyo previo por parte de la UE para un programa similar (EHAS) en el marco de @lis.*

Paralelamente a este grupo de proyectos se registran, sin embargo, también iniciativas de tipo más clásico, que no han superado todavía completamente el enfoque asistencialista, como lo demuestra el gráfico 20 Donde se evidencia que todavía en el 80% de los casos los proyectos brindan servicios directos a sus beneficiarios (función sustitutiva) en lugar de limitarse a una **función facilitadora** que ayude la población a reclamar y obtener los servicios públicos a los cuales tienen derecho.

- *Por ejemplo el MR de **Rurandes** critica el hecho de que el proyecto se declara “facilitador”, pero sus técnicos son extensionistas brindando servicios directamente a las familias. Hubiese sido bienvenido un mayor esfuerzo para generar capacidades locales (comunidades, federaciones, municipalidades, gobiernos regionales,...).*
- *De la misma manera el proyecto **Caficultura Sostenible** definió, según el monitor, una estrategia equivocada por escoger a caficultores individuales como población meta directa para luego organizarlos y afiliarlos a cooperativas, en vez de trabajar directamente a través de las cooperativas con sus socios existentes y buscar su ampliación y fortalecimiento.*
- *Por lo contrario en el Proyecto “Fruta del bosque” el monitoreo reconoce la existencia de una estrategia de sostenibilidad ínsita en la metodología de intervención que da énfasis al **fortalecimiento de las organizaciones** y sus redes, y canalización de recursos a través de las organizaciones para la contratación de personal técnico propio.*

Gráfico 20 – Tipología de servicios brindados por los proyectos temáticos a sus beneficiarios



Los monitoreos ex-post ofrecen un punto de observación particularmente preciso respecto al impacto y la sostenibilidad de los proyectos que, en los monitoreos ordinarios (en curso de ejecución) solo son proyectados. Es interesante constatar al respecto una visión retrospectiva generalmente positiva en cuanto a la pertinencia inicial en los casos analizados:

*Según el monitor el diseño del proyecto “FOCALBOSQUE (IIAP)” fue altamente pertinente, tanto a nivel de las necesidades de los grupos meta como a nivel de coherencia con prioridades nacionales y de la cooperación*

*europea. Además de contribuir a la reducción de la pobreza en la región (OG), el proyecto constituyó un apoyo directo e importante para la **implementación de la nueva ley forestal** (aprobada en 2000) y luego también para la implementación dentro del sector forestal de la nueva política nacional de descentralización. El ML en su versión final fue bien estructurado y detallado, también gracias a unos ajustes introducidos durante el periodo de ejecución.*

- *A pesar de reconocer que la relevancia y calidad del diseño de “Negocios agrícolas Apurímac (OIKOS)” fueron buenas, desde una perspectiva ex-post se pudo comprobar que las debilidades claves del diseño fueron las **metas ambiciosas** del OE.*

### c) Cooperación regional

#### i) Con la Secretaría de la Comunidad Andina

La muestra de proyectos regionales de cooperación con la CAN monitoreada este año es de solo dos proyectos comparado con 6 del año anterior, lo que le resta parte de su representatividad. Se han monitoreado, sin embargo, dos proyectos muy significativos cuyos resultados confirman el estancamiento que esta cooperación está sufriendo. En tiempos recientes, por los cambios políticos y las divergencias ideológicas entre los gobiernos andinos que debilitan la CAN y limitan la ejecución de los proyectos. La SG no posee suficientes prerrogativas y debe volver, cada vez, a consultar a los PM sobre actividades y proyectos, pese a haber sido aprobadas en los diferentes CF.

- *En **FORTICAN** la arquitectura institucional diseñada fue correcta, sin embargo la SGCAN, no ha concretado sus decisiones políticas con medidas prácticas que acompañen la adecuada ejecución de los proyectos, especialmente de FORTICAN como eje del fortalecimiento institucional. Se sigue manteniendo una administración binaria y embudos operativos que disminuyen la calidad y la coherencia de la intervención.*
- *Por otro lado **CESCAN** es un proyecto complejo, que busca contribuir a combatir la pobreza y las exclusiones sociales, étnicas, de género... características de la región andina y a la insuficiencia de las respectivas políticas*



sociales nacionales. El informe de monitoreo constata que el proyecto está correctamente alineado con las prioridades de la CAN (PIDS), de sus PM y de la cooperación CE, pero las posibilidades de contribución concreta al OG “mejorar la CES” son lejanas y que el grupo-meta no está bien identificado

## ii) Con actores no estatales en diferentes países de la región andina

No queda siempre claro en el diseño, cual es el valor añadido regional de este tipo de proyectos ya que si se han incluido en su diseño algunas actividades internacionales, estas no tienen un reflejo transversal en la estrategia de intervención. Más bien se transmite la impresión que la interpretación de la internacionalidad se basa en qué las mismas actividades se implementarán en los diferentes países.

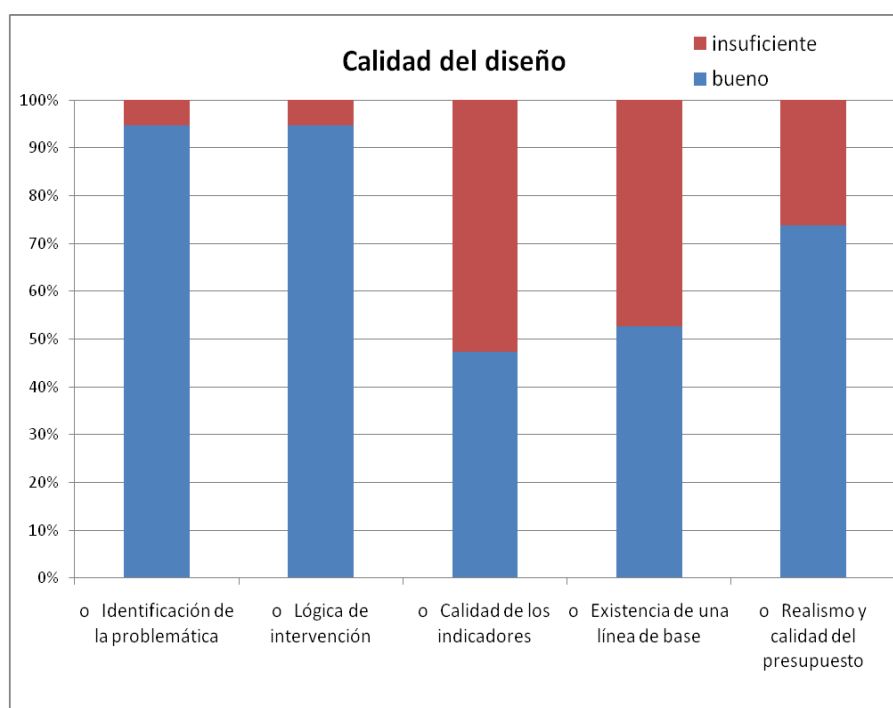
Se cita el proyecto por ejemplo “Conflictos interculturales” que busca fomentar la participación de la población indígena y la resolución de conflictos que pueden surgir de la interacción de culturas, ayudando a promover la gestión democrática de administraciones locales en tres países de la Región Andina: Bolivia, Ecuador y Perú. Pero el MR observa que los tres países representan contextos históricos, sociales y políticos muy distintos y la unificación de criterios, por ejemplo sobre el concepto mismo de interculturalidad, ha sido un reto.

## B) Reflexiones respecto a la “calidad del diseño” de los proyectos examinados

El análisis de los proyectos monitoreados pone en evidencia como el correcto análisis de los problemas y definición de los objetivos no es suficiente para que se garantice el logro de los efectos deseados. Además de una buena priorización de problemas y objetivos los proyectos deben disponer de una estrategia que, tomando en cuenta las condiciones y obstáculos, sea capaz de hacer concretos los objetivos prefijados.

En cuanto a los defectos de diseño los informes de monitoreo señalan con frecuencia que a pesar de dirigirse a problemáticas bien identificadas, las soluciones propuestas no son proporcionadas en cuanto a medios o planteamientos estratégicos para enfrentarlos (gráfico 21 a continuación).

Gráfico 21 – Frecuencia de problemas de diseño en proyectos temáticos analizados



Se critican algunos diseños por ser demasiado ambiciosos. Este defecto es recurrente en las propuestas de las ONGs que consideran el agigantar los objetivos (hasta ser irrealistas) aumenta el chance de verse aprobadas sus propuestas (defecto a veces alimentado por la misma CE que no aplica un juicio suficientemente crítico frente a estas propuestas, rechazándolas).

Se observa, además, un dominio todavía insuficiente del ML como instrumento de planificación y gestión de los proyectos de cooperación. Los principales defectos siguen



afectando la correcta formulación de objetivos y resultado así como su relación jerárquica, la correcta definición de los IOV y sus mecanismos de medición. Cierta grado de mejora en la aplicación del ML se observa, sin embargo, y no solamente a nivel de los servicios de la Comisión, sino también de sus contrapartes.

Críticas a la calidad del diseño de los proyectos son formuladas también al constatar métodos operacionales inadecuados o estructuras organizacionales inapropiadas, como lo muestran algunos de los comentarios a continuación.

La discrepancia entre el montaje ideal y la concreción operativa recurre en varias de las observaciones de los monitores respecto al parámetro pertinencia y calidad del diseño.

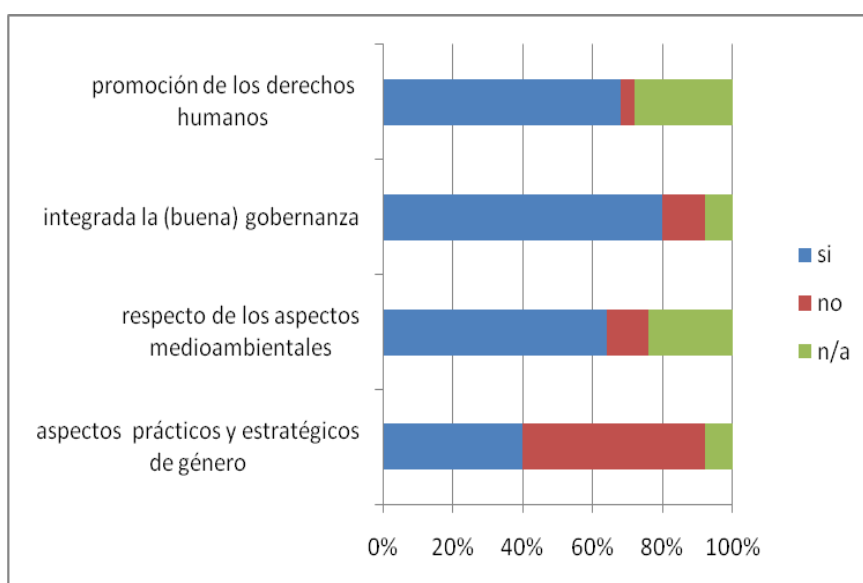
- *Al respecto se menciona el proyecto de “Desarrollo Local y Democracia Participativa promovido por la ONG GRET” donde se aprecia el esfuerzo para impulsar la planificación territorial concertada con grupos especialmente vulnerables por su condición de indígenas, quechua hablantes, de ámbito rural y en una zona de impacto directo de actividad minera. El monitor observa, sin embargo, que el proyecto cuenta con un **marco lógico con deficiencias** en la asignación de recursos en relación a las acciones a desarrollar.*
- *También en el proyecto de “Help Age” la calidad del ML es mediana, especialmente en cuanto al OG y OE que no fueron modificados según las recomendaciones del último ROM. Existe un error de niveles en cuanto a los resultados y el OE. Los IOV del OE y de los resultados en su mayoría **no miden cambios** en la vida de los beneficiarios.*
- *En algunos casos los monitoreos sucesivos sirven para sugerir e implementar mejoras en los ML, como es el caso detectado en el Proyecto Apurimac (GVC) donde, de acuerdo a **recomendaciones del anterior monitoreo**, se ha realizado un ajuste importante del marco lógico principalmente para la acotación de indicadores y la aclaración de resultados.*

### C) Reflexiones respecto al tratamiento de los Aspecto transversales en los proyectos

Es frecuente la constatación por parte de los monitores de que los Proyectos no incluyen en su diseño indicadores relativos a las temáticas transversales: género, medioambiente, interculturalidad y derechos humanos.

Según los datos reportados en los cuestionarios (BCS) el aspecto más descuidado es el de género (en 50% de los casos la atención es insuficiente), siendo los otros aspectos satisfechos en un 70-80%.

Gráfico 22 – Atención prestada por los proyectos monitoreados a los aspectos transversales



## 7. Eficiencia

El criterio de eficiencia analiza si se han obtenido los resultados a un costo razonable, es decir, la medida en que los medios y actividades se convirtieron en resultados, y si los resultados son de calidad. Para ello se considera la disponibilidad de los medios, el nivel de implementación en relación a la planificación, el grado de realización, la calidad de los productos y la participación de los socios en la ejecución del proyecto.

La puntuación promedio (2,77) es suficiente pero la más baja de todos los cinco parámetros. Nueve de los 25 proyectos analizados (35%) reciben una puntuación “c”, confirmando la dificultad que los mismos encuentran en poner en operación sus planes de actividades. La mayor concentración de ellos se encuentra en los proyectos bilaterales.

### a) Cooperación bilateral

Como ya detectado en años anteriores, la mayor dificultad se encuentra en la **obtención de los productos planificados**, sea esto por una mala definición de los mismos (exceso de ambición) o por no cumplirse las condiciones esperadas (hipótesis). Sin embargo, donde la eficacia tarda a manifestarse es principalmente por los atrasos acumulados en la ejecución de las actividades o su calidad insuficiente.

*El Proyecto **Agorah** contó con los recursos financieros previstos, y aunque hubieron pequeños atrasos, estos no afectaron el desarrollo adecuado de las actividades. A pesar de esto el monitoreo ha detectado por lo general una **baja calidad de los productos incorporados**, en especial en fortalecimiento institucional.*

Los medios son generalmente provistos a tiempo, aún si ciertas dificultades son observadas en el **flujo de fondos** de algunos convenios/contratos, como se evidencia, a título ejemplificativo en el caso reportado a continuación.

*El proyecto **APCI** ha acumulado casi 18 meses de atraso (la mitad del tiempo total previsto en el CF) sin haber iniciado todavía la ejecución concreta de sus actividades. Se ha registrado un **problema en la puesta a disposición de los fondos de contrapartida**.*

A pesar de ser mayoritarios los proyectos que presentan una gestión ordenada, algunos de los informes de monitoreo hacen, sin embargo, referencia a **dificultades de gestión**, que en ciertos casos parecen implicar también aspectos de transparencia.

*En el proyecto **AGORAH** dos resultados fueron previstos, concatenados lógicamente y cronológicamente. El primer esfuerzo debería encaminarse al fortalecimiento de los Gobiernos Regionales, entregándoles las herramientas para que su gestión administrativa y fiscal fuese eficiente y transparente. Pese al intento por ponerlas a disposición, los productos no se concretaron, manteniendo los Beneficiarios las mismas **debilidades en gestión y manejo de recursos**. Hay que subrayar que la ausencia de recurso humano calificado fue un factor que afectó la incorporación de estos productos, pero también la falta de transparencia en la Unidad de Gestión y Gobiernos Regionales.*

Entre los principales problemas que afectan la eficiencia de los proyectos se detecta la incapacidad de los ejecutores de cumplir con los requisitos formales de los respectivos contratos/convenios. Son varios los proyectos respecto a los cuales se detecta un **ritmo de ejecución bajo**, debido al manejo inadecuado de los respectivos procedimientos, lo que denota una falta de previsión adecuada o el empleo de personal inexperto. Los vínculos de calendario terminan por obstaculizar la ejecución eficaz de los proyectos.

*El Programa **APROLAB** se ejecutó con baja eficiencia. Programado para una duración de 22 meses y se ejecutó en 30 meses operativos por **problemas de gestión** que se manifestaron desde el principio, (retraso en el nombramiento del Coordinador Nacional, 8 meses después de la incorporación de la ATI), así como con la tardía definición de los*

trámites necesarios para la ejecución financiera (casi 11 meses después de la entrega de los fondos de la UE). La contribución de los socios fue desigual e irregular, sin conseguirse una efectiva coordinación entre el MPTE y el MED.

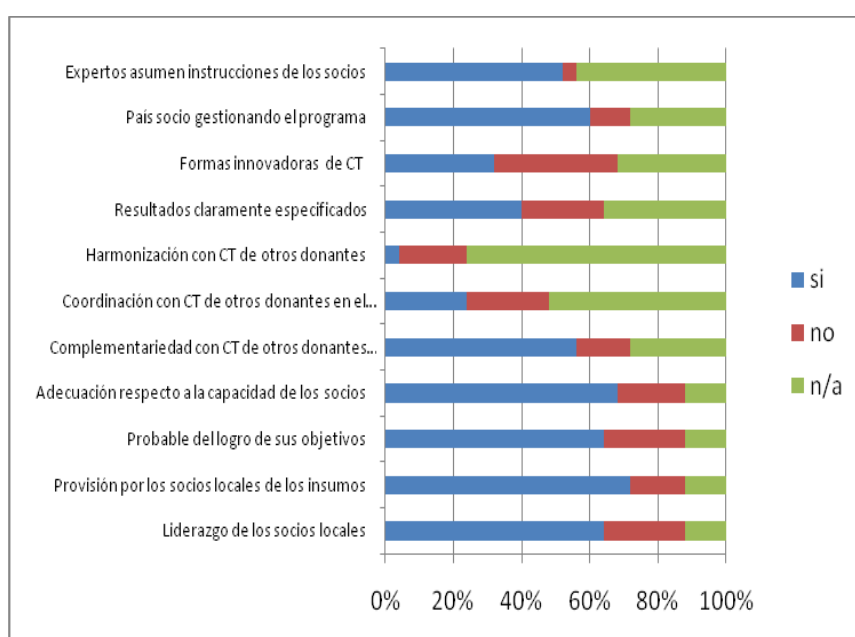
Sin embargo, a pesar de haber superado en los convenios recientes los obstáculos que entorpecían la ejecución de los proyectos bilaterales con gestión autónoma, mediante una mayor responsabilización del beneficiario, **persisten dificultades en el arranque fluido** de los proyectos.

El ejemplo del proyecto **MEF** es ejemplificativo al respecto confrontándose, una vez más, con los problemas recurrentes en la fase de arranque: los plazos de ejecución de la Acción empiezan a regir desde la firma del Convenio de Financiación, bajo el supuesto erróneo de que los beneficiarios de la Acción están preparados y conocen los **métodos y procedimientos** de la Comisión Europea

Por último, respecto a la **asistencia técnica internacional** se registran perplejidades en cuanto a su efectivo aprovechamiento debido a la difícil inserción en la estructura jerárquica y operativa del beneficiario (gráfico 23) o por falta de una planificación precisa de los resultados que se pretende obtener de este costoso insumo.

En el caso de AGORAH no hay que desconocer las **limitaciones de la ATI**, que se evidenciaron en todo el desarrollo de la Acción. Su marginación del acontecer del Proyecto se mantuvo durante todo el período de ejecución de las actividades.

Gráfico 23 – Valoraciones del ROM respecto al desempeño de la CT



## b) Cooperación temática

En las líneas temáticas la administración de los recursos es más directa, ya que involucra el sólo organismo beneficiario del Contrato de Subvención. Las valoraciones de la eficiencia son por lo general positivas como lo demuestra el caso ejemplificativo reportado a continuación:

En RURANDES el **flujo de recursos financieros y técnicos es satisfactorio**; la ejecución presupuestaria es aceptable (67,6% contra 75% del tiempo); las auditorías se realizaron anualmente y sus dictámenes han sido positivos. Los equipos profesionales están completos, con la logística adecuada, produciéndose sinergias con los otros proyectos de las ONG. El cumplimiento de actividades es alto y así como la consiguiente entrega de productos a las familias,

Los proyectos de las líneas temáticas que, según los monitores, reciben puntualmente los recursos a ellos asignados y que los administran con rigor y transparencia son altamente mayoritarios (85-90%) como se evidencia en los gráficos 24 y 25 y algunos de los casos específicos reportados a continuación.

La disposición de insumos en el proyecto de “Help Age” continua siendo fluida hasta la fecha. El **seguimiento financiero es adecuado**. Se ejecuta las actividades según lo programado y con los fondos planificados.

En algunos casos, sin embargo, se detectan **incompatibilidades entre los objetivos/resultados** de los proyectos y el ritmo de ejecución de las actividades, por diferentes causas, como se evidencia en los ejemplos:

- en “Apurimac (GVC)” la eficiencia del proyecto continúa baja principalmente a causa del **retraso inicial** en el primer año, motivado por los cambios de dirección (tres coordinadores) y la dificultad en la contratación de personal.... En el tiempo disponible es poco realista para la realización de todas las actividades y la ejecución de la totalidad de fondos.
- las **dificultades internas** de “SENSE (Proyecto Sordo-Ciegos)” influyeron en la elaboración del informe financiero y de actividades, y prolongaron el proceso de auditoría.
- en “Salud intercultural (Terra Nuova)”, por efecto de la utilización del tipo de cambio InforEuro, se viene produciendo un **diferencial cambiario** que está afectando la disponibilidad presupuestaria real del proyecto.
- El proyecto “4 regiones (CIES)” tuvo un retraso inicial debido a la necesaria puesta en común de las cinco organizaciones socias. Hay un **insuficiente seguimiento financiero** del proyecto.

Gráfico 24 – Puntuaciones según líneas de cooperación

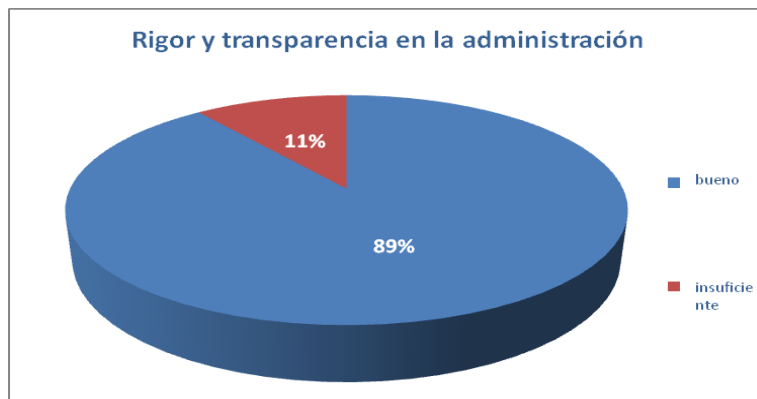
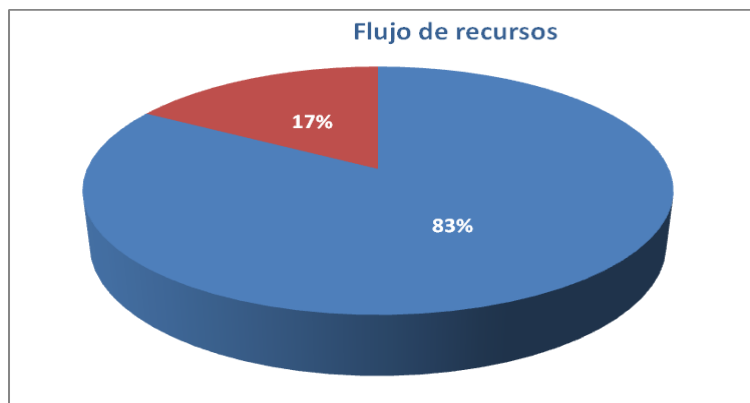


Gráfico 25 – Puntuaciones según líneas de cooperación



De toda forma los problemas de ejecución son, por lo general, detectados a tiempo por la DUE que solicita **medidas correctivas** a los ejecutores. Son frecuentes por lo tanto los casos donde el juicio sobre la eficiencia mejora entre un monitoreo y el sucesivo. Al respecto se evidencian los buenos juicios expresados por los monitoreos ex-post:

- EN el ex-post del proyecto “Association de producteurs Perú-Bolivie (SOS FAIM)” el monitor concluye que la eficiencia ha sido buena. El informe final de evaluación así como el informe de cierre del proyecto recoge suficiente información del grado de ejecución de las actividades. En general **el cumplimiento ha sido positivo** y de acuerdo a lo planeado. Se ha realizado un informe de salida y transferencia de activos pasando satisfactoriamente una auditoría de cierre lo cual garantiza una gestión diligente y responsable de los fondos de la CE.
- Asimismo en el ex-post de “Negocios agrícolas Apurimac (OIKOS)” el monitor constata que la mayoría de las debilidades detectadas en el manejo administrativo, contable y financiero del proyecto pudieron ser resueltas con la **incorporación de las recomendaciones de monitoreos y auditorías**.

### **Cooperación regional**

Al igual que la cooperación bilateral con Perú, la cooperación oficial con la Secretaría de la Comunidad Andina muestra varios problemas de eficiencia, siendo este parámetro valorado con una “c” en ambos los proyectos anlaizados. En este caso a las dificultades ya mencionadas en los proyectos bilaterales se añaden los obstáculos impuestos por el carácter multinacional del beneficiario:

- *El contexto en el cual se ejecuta **FORTICAN** evidencia que las diferencias en la arquitectura institucional de cada uno de los proyecto, (conforme a la temática o a las realidades de la propia SGCAN o de los países miembros), fuerzan a la UCT a múltiples tipos de intervención por lo que aún no se logra una armonía entre el funcionamiento de la SGCAN y su área de cooperación.*
- *Pese a contar **CESCAN** con los recursos del PP2009 provenientes de la CE, la ejecución presupuestaria es bajísima (8% contra 61% del tiempo para operaciones). Los retrasos son atribuibles a la tardía y parcial constitución del equipo del Centro Andino de Excelencia de Cohesión Económica y Social (CAECES), a lo poco ejecutivo de la gestión de la SG-CAN (procedimientos lentos, consulta permanente con los PM, logística insuficiente), al olvido en el cual ha caído el proyecto en los PM y su falta de compromiso, y al gran número de dificultades que implica un proyecto supranacional (dispersión geográfica, gestión bi-nacional, salto de lo micro a lo macro, etc.).*

## 8. Eficacia

El criterio de eficacia analiza la contribución de los resultados para alcanzar el objetivo específico del proyecto. Se considera hasta qué punto los beneficiarios tienen acceso y si utilizan y se benefician de los resultados o servicios del mismo.

La mayoría de los proyectos monitoreados presentan un nivel de eficacia satisfactorio (promedio 2,80) en todas las líneas. También en este parámetro nueve de los veinticinco proyectos monitoreados (35%) presentan, sin embargo, problemas (puntuación “c”) relacionados con el atraso inicial que ha reducido el tiempo efectivo de ejecución y no permitirá el logro del OE, como lo ilustra el caso mencionado a continuación.

*En el caso del MEF, tomando en cuenta los atrasos acumulados para la entrada en operación del proyecto, el juicio sobre la eficacia no puede que ser negativo en este momento. Si no se modifican los actuales obstáculos y al no darse la puesta a disposición de los productos buscados, **existe la preocupación que no se puedan producir los efectos previstos** y por lo tanto que la Acción no alcanzará el Objetivo Específico que pretende “Mejorar la calidad y sostenibilidad de la Inversión pública en los niveles de gobierno nacional, regional y local”.*

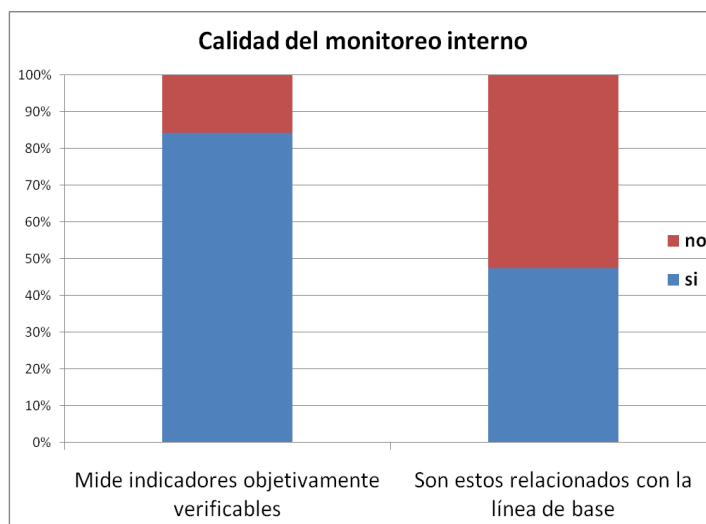
Sin embargo, si por un lado en el caso anterior existe todavía la posibilidad de corregir los obstáculos que se han opuesto hasta el momento al logro de la eficacia, en el caso de APROLAB 1 el monitoreo ex-post ha desafortunadamente ratificado definitivamente el insuficiente logro del objetivo.

*El objetivo específico del proyecto APROLAB1 **no fue alcanzado**, no obstante que los supuestos se fueron cumpliendo. Al concluir el Programa no se definió ni aprobó la reforma de la FP, aun si la existencia de APROLAB1 y las acciones implementadas permitieron incorporar la temática a la agenda pública, su concreción a posteriori y cierta incidencia política. Los factores adversos que se tuvieron que enfrentar tienen que ver con los retrasos acumulados y las dificultades de organización interna y de coordinación, producto de una parcelización, en relación al Programa de los Ministerios de tutela y, una ausencia en ese entonces, de cultura institucional y de coherencia.*

Persiste, además, una medición muy insuficiente de los efectos de los proyectos, por la ausencia o insuficiencia de los sistemas de SyE internos, lo que le resta objetividad al juicio sobre la eficacia. El gráfico a continuación muestra que, si por un lado el MyE interno es activo en casi 85% de los proyectos analizados, en más de la mitad de ellos no se manejan líneas de base que permitan medir el avance respecto a los indicadores.

*Por ejemplo en “Apurímac (GVC)” el monitor observa que el proyecto **no mantiene una medición de indicadores de resultado** lo que dificulta la valorización de los mismos.*

Gráfico 26 – Cuanto proyectos manejan IOV y LdB?



Otra dificultad en la medición objetiva de la eficacia deriva del hecho que muchos efectos son intangibles y consiguientemente su medición es más difícil, lo que implicaría disponer de indicadores muy bien diseñados y de un respectivo sistema de medición adecuado. Desafortunadamente la cultura de medición de indicadores intangibles es

todavía muy inmadura en la mayoría de los operadores de la cooperación. Por lo contrario la tarea del monitor es facilitada y su juicio más objetivo cuando los efectos son directamente observables (tangibles).

El gráfico al lado muestra como, de los 19 proyectos temáticos monitoreados este año solo poco más de la mitad presentan indicios ciertos de poder lograr su OE, como el caso aquí reportado:

*El proyecto “RURANDES” está **por lograr su OE**: la meta de familias que están optimizando sus recursos gracias a la agricultura orgánica y equilibrando su alimentación está prácticamente alcanzada.*

En cerca de un tercio de ellos, estos indicios, aún presentándose, no tienen un sistema de verificación objetivo y por tanto la valoración del monitor es indirecta:

*“Help Age” está **mostrando tener éxito** gracias a la doble estrategia (a) de aumentar la presión social a través de una fuerte organización nacional de los beneficiarios y el trabajo en red con otros actores de la sociedad civil y (b) de cooperar con el ámbito político de forma constructiva para elaborar propuestas concertadas.*

Por último el mismo gráfico muestra que en el 15% de los casos examinados el OE no se logrará o se logrará únicamente si se darán cambios sustantivos en la ejecución.

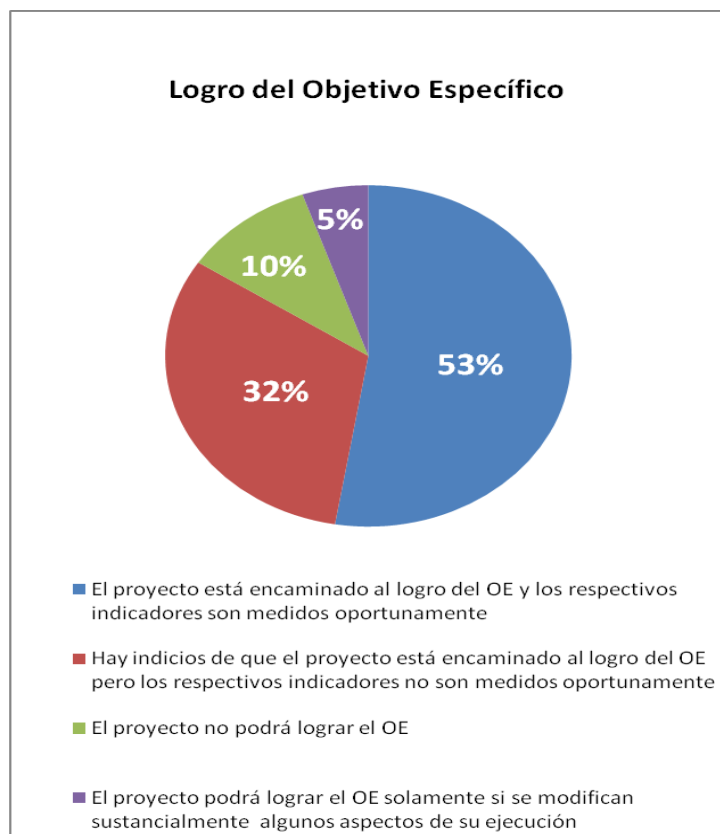
*Ejemplificativo de esta situación es el proyecto “Caficultura Sostenible (ITDG)” que a pesar de encontrarse a  $\frac{3}{4}$  del período de implementación, la poca eficiencia hasta la fecha muestra tener fuertes repercusiones sobre la eficacia. En todos los aspectos el proyecto está muy lejos de lograr los resultados planificados, por lo cual el monitor recomienda establecer un plan detallado de acción para los ocho meses de ejecución que le quedan al proyecto, con descripción y justificación de prioridades y estrategias en dirección del OE, aún si esto será alcanzado de forma muy parcial.*

Queda, sin embargo muy necesario distinguir, como es el caso reportado a continuación, entre indicadores de producto (outputs) e indicadores de efecto (outcome) que se miden en términos de cambio de condición de los beneficiarios.

*El proyecto “FOCALBOSQUE”, monitoreado ex-post, **logró entregar una lista impresionante de productos**, por lo que se ha podido averiguar, de calidad buena hasta muy buena. Además, los productos contribuyeron adecuadamente al logro de los Resultados esperados. Si bien es cierto que el proyecto ha realizado avances importantes y valiosos hacia su OE, no se puede decir nada preciso sobre el alcance del OE ya que no existen mediciones de los IOVs a nivel del OE, ni comentarios cualitativos al respecto.*

La recuperación tardía de eficacia hacia el final de algunos proyectos no deja bien esperar por la consolidación de los efectos con vista a la sostenibilidad, en cuanto muchos efectos son alcanzados de forma apresurada y con calidad insuficiente.

Gráfico27 – En que medida se logra el OE?





## 9. Perspectivas de Impacto

El criterio de impacto considera el efecto del proyecto en su entorno más amplio y su contribución a los objetivos sectoriales resumidos en el objetivo global del proyecto. Dado que normalmente no se logra una contribución relevante al OG durante la vida de un proyecto, el análisis aquí se concentra en hacer una proyección de las probabilidades del impacto futuro. Por lo contrario el parámetro impacto es medido objetivamente en el caso de los monitoreos ex-post.

La valoración promedio de este parámetro es buena (2,86) ya que 21 de los 25 proyectos monitoreados (86%) son considerados satisfactorios respecto a este criterio. Las valoraciones menos positivas se registran en los proyectos bilaterales que todavía no han resuelto sus problemas de operación, como es el caso del proyecto MEF

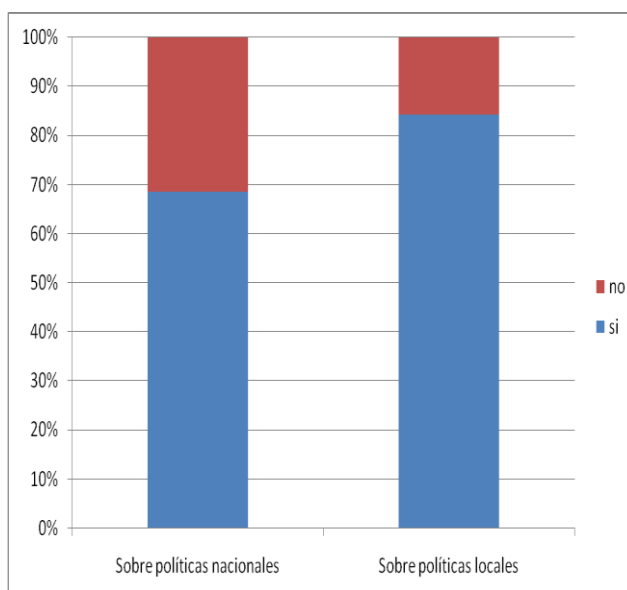
*La disminución de las brechas en el acceso a los servicios públicos básico por parte de la población menos favorecida del país es un propósito que requiere la concurrencia de una serie de factores: crecimiento económico sostenido, estabilidad política, redistribución de la riqueza nacional así como una rigurosa gestión de dicha riqueza. Las condiciones macroeconómicas del país han favorecido el crecimiento y la generación de riqueza por lo que la variable pendiente por ahora es mejorar la redistribución de la misma. El Proyecto contribuirá con este último cometido, especialmente por medio de la incorporación de los Planes Multianuales de Inversión Pública (PMIPs). Estos planes tienen que constituirse en una constante no solo para el gobierno nacional sino para los diferentes niveles de gobierno: regional, provincial y distrital. Trabajar en estos espacios le da al Proyecto una mayor posibilidad de generar impactos importantes. Sin embargo, los bajos niveles de avance aunado al insuficiente tiempo disponible son aspectos que condicionan notablemente el impacto potencial a la fecha.*

Uno de los factores que mayormente se oponen al conseguimiento de un impacto significativo es el tiempo corto asignado a los programas de cooperación externa ya que los impactos que se quieren producir son normalmente de mediano y largo plazo. En ciertas ocasiones la cooperación europea asume compromisos de largo plazo en la asistencia a determinados sectores, como en el caso de la “Formación Profesional” en el Perú donde después de un primer Proyecto (FORTEPE) realizado al principio del 2000, se decidió financiar el APROLAB1 y actualmente se está implementando el APROLAB2 con el propósito de dar continuidad y sumar los impactos. Los resultados del monitoreo ex-post de APROLAB1, sin embargo, no son muy confortantes al respecto de la continuidad y suma de efectos

*En el caso de APROLAB el impacto estaba sustentado en gran medida en que APROLAB II pudiera retomar las conclusiones y los procesos iniciados, así como los resultados de los estudios y las propuestas consensuadas. Con ello, se hubieran podido consolidar los principales logros, sobre todo en el ámbito regional. Infortunadamente APROLAB II sólo retomó alguna información en lo que se refiere a los sistemas de información. Actualmente la relación y coordinación en torno a este proceso conjunto (MTPE y MED) siguen siendo espinosas.*

No solamente los proyectos bilaterales, sin embargo, pretenden contribuir a la implementación de mejores políticas públicas. Como mencionado anteriormente un buen número de proyectos de las líneas temáticas pretende también incidir en la formulación y/o

Gráfico 28 – Contribución de los proyectos temáticos en políticas públicas





implementación de políticas públicas, sobre todo para que esta sean más atentas a las franjas poblacionales marginales.

Según la opinión de los monitores casi el 70% de los proyectos analizados tienen algún tipo de incidencia sobre las políticas sectoriales de los sectores donde operan, recordando al respecto que 55% de ellos pretenden incidir sobre aspectos de gobernabilidad y democracia y 45% en temas de desarrollo social, local y rural. A pesar de operar en contextos principalmente locales y por lo tanto ser más propicios para incidir sobre políticas municipales o regionales, son varios los proyectos que buscan participar en la sensibilización de la opinión pública, favorecer el debate al interior de la sociedad civil o participar en la formulación de propuestas de políticas a nivel nacional.

Otros proyectos circunscriben, sin embargo, su impacto estrictamente al contexto local donde operan, determinando una separación bastante neta entre los proyectos tradicionales de atención a poblaciones marginales en su entorno local, respecto a los que trabajan al mismo tiempo con poblaciones objetivo específicas pero con problemáticas sectoriales más amplias. En la primera categoría los OG se relacionan en particular con el mejoramiento de las condiciones de vida y económicas de los grupos beneficiarios. Se citan como ejemplo los impactos señalados en los informes de monitoreo de los siguientes dos proyectos:

- *por ejemplo el MR de “RURANDES” resalta como **las condiciones de vida de las familias beneficiarias han mejorado** en su dimensión económica, pero también en cuanto a confort y autoestima. En cuanto a la salud, las mejoras se deben al abandono de los agro-químicos, al consumo de alimentos más sanos, más abundantes y mucho más variados.*
- *en la misma línea, la perspectiva de impacto del proyecto “Fruta del bosque” es buena. El incremento de volúmenes de exportación genera **mayores ingresos** para la organización lo cual beneficia, a la vez, a los socios. También se espera que el productor en el futuro obtenga ingresos adicionales mediante el aprovechamiento de árboles maderables de valor económico introducidos en sus chacras.*

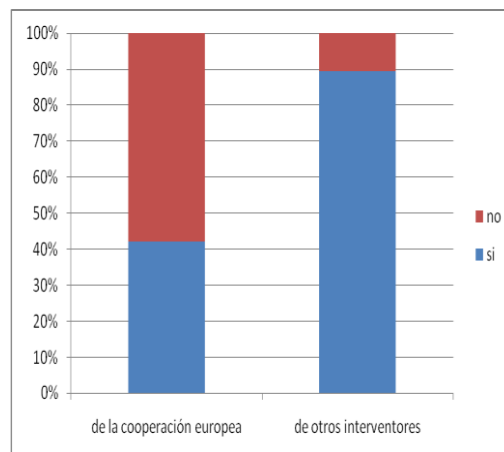
En la segunda categoría los proyectos muestran abarcar un horizonte más amplio y los OG son establecidos más en términos de incidencia política. Sin embargo es un área de actuación donde es necesaria mucha claridad respecto a lo que se puede realmente conseguir en los límites presupuestarios y financieros de los contratos de subvención.

*En el caso del proyecto “SENSE (sordo ciegos)” el MR señala que es necesaria una **estrategia clara de incidencia política**, para que las herramientas legales existentes puedan expresarse en medidas y prácticas concretas especialmente a nivel local. Ello implica un trabajo de sistematización de las experiencias que están siendo generadas por el Proyecto, con una definición sobre el tipo de productos y destinatarios de dichas acciones de incidencia.*

No siempre la complementariedad entre los esfuerzos del sector público y de las ONG es percibida como positiva:

*por ejemplo en el proyecto “Gobernabilidad (VsF)” se observa cierta contradicción entre el paternalismo de los programas sociales del gobierno en las comunidades en extrema pobreza que los operadores del proyecto perciben como una amenaza. Aún si la solución de esta amenaza no se encuentra obviamente en la erradicación de los programas sociales, desafortunadamente no se ha logrado formalizar canales de coordinación con los representantes de estos programas para generar oportunidades que reduzcan los posibles impactos negativos en las acciones del proyecto.*

Gráfico 29 – El proyecto es sinérgico con otras intervenciones?



Al respecto la puesta en valor de las posibles sinergias es el elemento clave para multiplicar el impacto de las acciones de cooperación ya que estas, aún si de volumen importante, son aportaciones mínimas respecto al conjunto de necesidades. Para contribuir al impacto es imprescindible que las acciones de cooperación tengan un carácter de calidad e innovación capaces de inducir un aumento del efecto global de los esfuerzos de desarrollo tanto públicos como privados. El gráfico al lado confirma, según la observación de los monitores, como las sinergias de los proyectos analizados sean más frecuentes con otras intervenciones (principalmente de carácter nacional) respecto a las posibles sinergias con otras acciones de cooperación comunitaria.

*En el caso del proyecto CESCAN el monitoreo señala que la intensa dinámica interinstitucional (10 comités técnicos locales, 8 grupos ad-hoc temáticos a nivel nacional y 3 a nivel andino) es el mayor logro de CESCAN y prefigura mayores debates conceptuales, la inclusión de grupos discriminados y a su vez mayor comunicación y **sinergias** entre las instituciones públicas locales, las nacionales y la SG-CAN.*

## 10. Sostenibilidad potencial

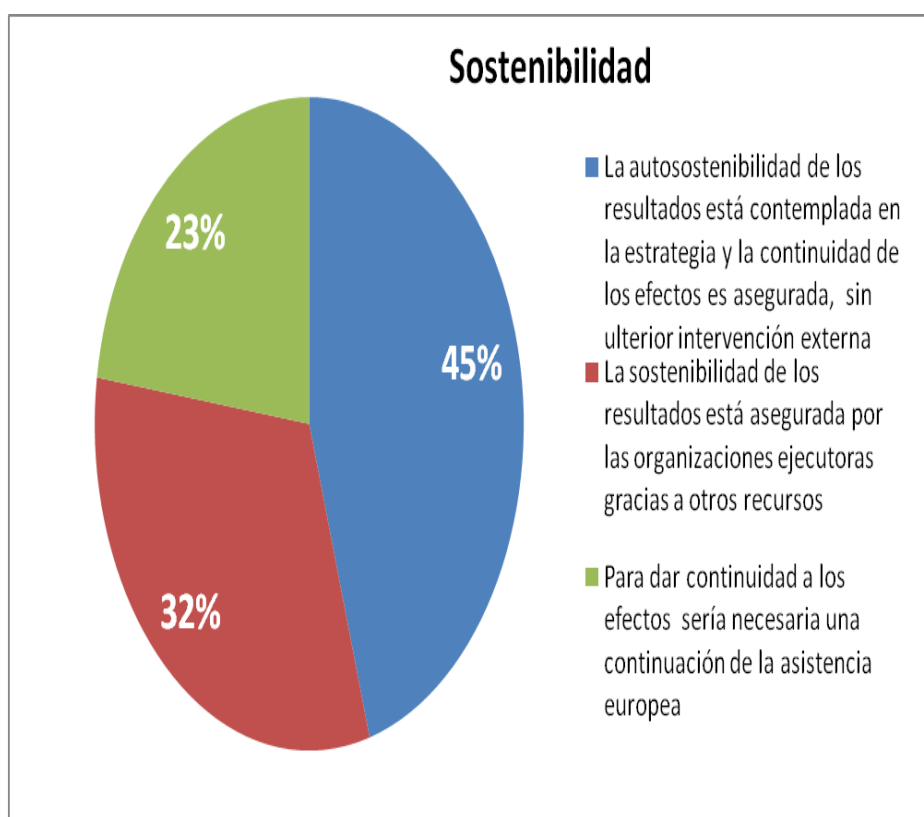
En el parámetro sostenibilidad se analiza la probabilidad de una continuación en la corriente de beneficios producida por el proyecto una vez finalizado el período de apoyo externo. Para ello, se consideran varias dimensiones de sostenibilidad: financiera, social, política, institucional.

La valoración promedio del parámetro sostenibilidad es buena (2,8) aún si en esta se combinan algunos casos (2) valorados “muy positivamente (a)” con otros (8) valorados “con problemas (c)”. Los proyectos donde se han detectado problemas de sostenibilidad no son específicos de una u otra línea en particular.

Los proyectos examinados son sostenibles en los aspectos sociales (apropiación y capacidad de gestión) y obtienen el apoyo político necesario pero no siempre logran establecer mecanismos de auto sostenibilidad financiera.

Como siempre el sub-parámetro peor valorado es el de la viabilidad financiera y económica (10 de los 25 proyectos son valorados negativamente en este aspecto) mientras los otros sub-parámetros que miden el apoyo político, el grado de apropiación de los proyectos por parte de las poblaciones beneficiarias y su función de construir capacidades institucionales que garanticen la continuidad de los efectos, son en promedio bien valorados.

Gráfico 30 – Principales factores de sostenibilidad



El aspecto de la difícil sostenibilidad económico-financiera se plantea también para aquellas iniciativas que buscan generar mejores condiciones socioeconómicas para poblaciones muy marginadas, tanto geográficamente como económicamente. En zonas de difícil acceso es complicado generar rápidamente alternativas económicas auto sostenibles. Como en muchos casos similares en Latinoamérica se ha comprobado que una asistencia bien focalizada, por un tiempo oportuno, puede ser efectiva para ayudar a estas poblaciones

a salir de su marginalización.

*Al respecto, en RURANDES el monitoreo detecta que las asociaciones de beneficiarios seguirán dependientes de financiamientos externos ya que no se vislumbra todavía su auto-sostenibilidad sobre la base de los aportes de sus socios. Las 4 ONG peruanas deberían permitir obtener nuevos subsidios externos y replicar el modelo en nuevas familias y zonas, aún reconociendo que no es este el modelo de sostenibilidad normalmente deseado.*

La continuidad del compromiso de los ejecutores de los proyectos es también un factor determinante para la sostenibilidad. Los proyectos de las líneas temáticas de la CE sufren en este sentido por ser demasiado efímeros. Nuevamente, se deberían desarrollar mecanismos para que en las consecutivas convocatorias encontrasen espacio proyectos sucesivos de asistencias a unas mismas poblaciones de forma más continuada, hasta lograr la efectiva sostenibilidad. Alternativamente los proyectos de la CE, con carácter excepcional (durante 2-3 años) deberían ya tener implícita la dinámica institucional que se haría cargo de la asistencia continuada a la población meta durante un período más largo, después de la terminación del proyecto de cooperación externa.

*El caso del proyecto “Desarrollo Local y democracia participativa” es muy emblemático de una situación recurrente en muchos proyectos de ONG donde los organismos ejecutores tienen un fuerte compromiso con el territorio, contrastado con una presencia permanente desde un tiempo anterior al proyecto y que se prolongará tras su finalización gracias a la financiación de otros donantes. El proyecto trabaja adecuadamente con instituciones recogidas en la ley o en la tradición local por lo que el nivel de sostenibilidad relacionando con el nivel institucional es elevado.*

Las alternancias electorales son frecuentemente mencionadas como amenazas para la continuidad de la acción y de los efectos de los proyectos pero, en muchos casos, el reclamo de los gestores de los proyectos de cooperación a favor de una mayor estabilidad del personal de las instituciones es anacrónico en cuanto contrasta con la tradición política (generalizada en AL) difícil de modificar. Los proyectos deben más bien aprovechar las alternancias políticas para ampliar su incidencia en una población objetivo (elegidos, funcionarios) más amplia.

*En el caso del Proyecto APCI el MR señala que los cambios en los Gobiernos regionales en 2011 van generar cambios de interlocutores que podrían hacer retroceder los avances eventualmente logrados por el proyecto hasta esa fecha. Es necesario que el Proyecto, una vez que entre en operación, se prepare oportunamente a los posibles efectos de los cambios políticos previstos durante el próximo año, involucrando posiblemente al mismo tiempo las actuales y posibles futuras autoridades regionales en los departamentos atendidos.*

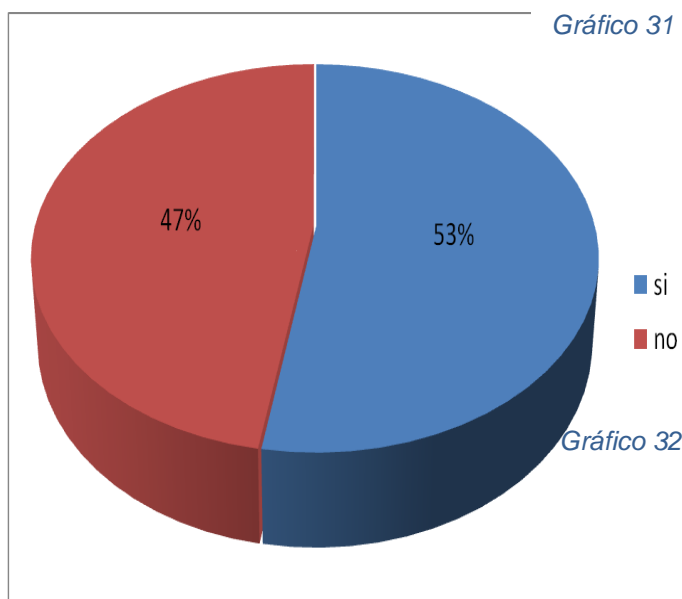
*En otro caso el MR observa que “la previsible rotación de personal (y pérdida del personal capacitado asociada) que pudieran provocar las elecciones queda en parte mitigada por un cuidado proceso de selección del proyecto”.*

Es muy importante que los proyectos preparen oportunamente la fase del post proyecto desde muy temprano durante su ejecución, debiendo la estrategia respectiva ser plasmada en el mismo diseño. Desafortunadamente muy pocos proyectos tienen esta previsión.

*El Proyecto AGORAH no contó con una estrategia de salida. Se puede observar todavía procesos de liquidación de obras y contratos de servicios sin ser liquidados. El Acta de finiquito no ha sido concluida y existen diversos temas sin resolver.*

Se observan proyectos exitosos por el adecuado posicionamiento institucional que les asegura muy buenas perspectivas de continuidad. Hay proyectos, por lo contrario, que parecen haber logrado desarrollar valiosos mecanismos de continuidad de sus efectos. Se destacan, entre los demás, los que deben sus excelentes perspectivas de sostenibilidad al posicionamiento institucional

El contrato se enmarca en un programa más amplio (territorio y tiempo) del organismo proponente



acertado, donde instituciones públicas han aprovechado la cooperación externa para fortalecer su misma función institucional en temas específicos.

Las mismas situaciones favorables pueden producirse además también cuando la institucionalidad no es la del estado sino la local. En este caso se observan mecanismos de apropiación de las dinámicas inducidas por el proyecto muy positivas, al mismo tiempo que se fortalece la capacidad de gestión de las instituciones locales implicadas.

*En “4 regiones” la sostenibilidad potencial del proyecto se considera positiva por la fuerte apropiación regional generada por un lado gracias a una gestión realizada directamente por parte de los socios locales y al fortalecimiento de estructuras existentes antes de la acción del proyecto; y por otro, gracias al activo involucramiento del funcionariado regional y de otras instituciones (Ministerios, ONGs) en las actividades del proyecto.*

*En “Rondas campesinas (IPEDEHP)” el proyecto quiere mantener coordinaciones permanentes RC-Estado que no requieran de fuentes de financiamiento adicionales pero para una coordinación efectiva tanto las RC como los operadores de justicia tendrían que continuar con sus capacitaciones. El Proyecto busca motivar al Poder Judicial para que pueda aportar recursos. El proceso al que contribuye el Proyecto no estará concluido y se va necesitar todavía tiempo para que la coordinación sea completamente fluida y estén definidas las diferentes competencias.*

En los caso de los proyecto ya terminados (monitoreos ex-post) las observaciones respecto a la sostenibilidad ya no se refieren a una situación previsible para el futuro sino a la constatación directa de lo que ha pasado desde el cierre del proyecto hasta la fecha del monitoreo. Los dos casos señalados a continuación son moderadamente positivos, en línea con la panorámica general.

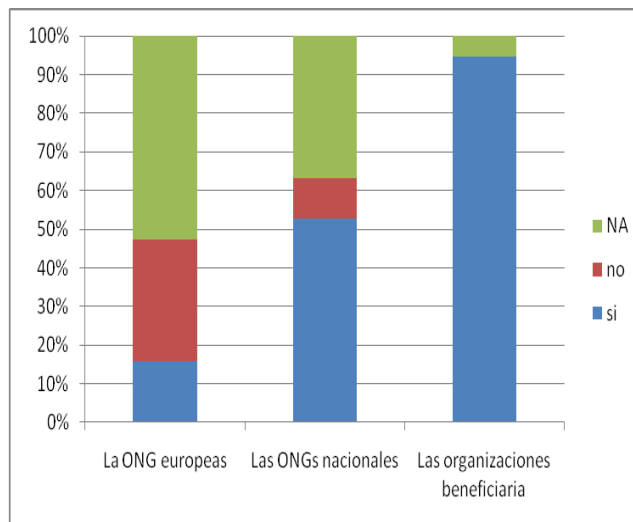
#### **Association de producteurs Perú-Bolivie (SOS FAIM)**

*A fecha de monitoreo, y en base a los indicadores de los resultados alimentados desde el cierre de la intervención, se percibe un grado razonable de continuidad tanto en términos de volúmenes acopiados como de los volúmenes de venta de las organizaciones contraparte. No se puede contrastar el grado de fortalecimiento y consolidación de las contrapartes en términos de sistemas de gestión y organización interna al no haber desde el diseño inicial indicadores que lo monitoreasen.*

#### **FOCALBOSQUE**

*La sostenibilidad se ve muy buena en los rubros de apropiación, de interacción con el nivel político y de capacidad institucional y de gestión. En contrario, la viabilidad financiera y económica constituye un factor más problemático. Para la mayoría de las organizaciones focales, la disponibilidad de fondos operativos resulta ser la mayor preocupación.*

**El fortalecimiento institucional previsto en el CS se está cumpliendo y de esto quién se están beneficiando?**



# Parte IV

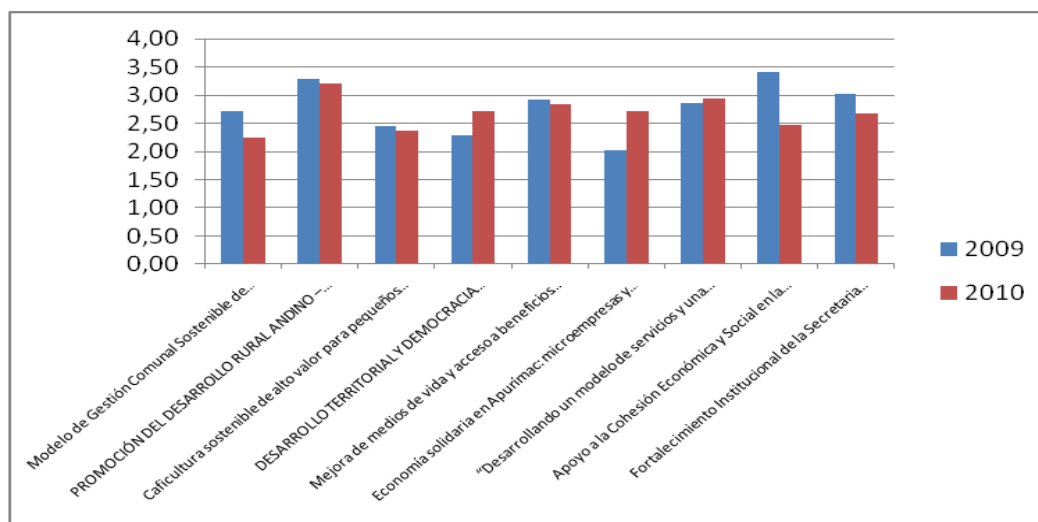
## Retrospectiva histórica

## 11. Observaciones sobre los proyectos re-monitoreados

De los 19 proyectos en ejecución analizados en este ejercicio, 9 fueron ya monitoreados en el año anterior. La impresión general es que las dificultades detectadas anteriormente no han sido suficientemente corregidas y, en algunos casos, el desempeño de los proyectos ha empeorado.

Las puntuaciones han sido confirmadas en 67% de los casos y han mejorado en 20% de ellos, mostrando, sin embargo, algún tipo de desmejora en 13% de los casos. En particular, tres de los nueve proyectos analizados han mostrado un retroceso en varios parámetros, respecto a los cuales ya se ha comentado en la Parte III de este informe.

Gráfico 33 – Comparación de los proyectos re-monitoreados 2009/2010



Cuadro 9 – Evolución de puntuaciones de los proyectos re-monitoreados

Título proyecto	Pert	Efici	Efic	Imp	Sost	Diff.
Modelo de Gestión Comunal Sostenible de Bosques Inundables en la Amazonía Andina Peruana	c	c	c	c	b	-17%
Promoción del desarrollo rural andino – Rurandes	b	a	b	b	c	-2%
Caficultura sostenible de alto valor para pequeños productores pobres en las provincias de Lamas y El Dorado	c	c	c	b	c	-4%
Desarrollo territorial y democracia participativa en el Perú (región Apurímac)	c	b	b	b	b	19%
Mejora de medios de vida y acceso a beneficios legales para peruanos pobres y vulnerables	b	b	c	b	b	-3%
Economía solidaria en Apurímac: microempresas y cooperativas aliadas para el desarrollo regional	b	c	b	b	b	34%
"Desarrollando un modelo de servicios y una infraestructura sostenible para la integración de las personas sordo ciegas en Perú"	b	b	b	b	b	3%
Apoyo a la Cohesión Económica y Social en la Comunidad Andina	b	c	c	b	c	-28%
Fortalecimiento Institucional de la Secretaría General de la Comunidad Andina	b	c	c	b	b	-11%

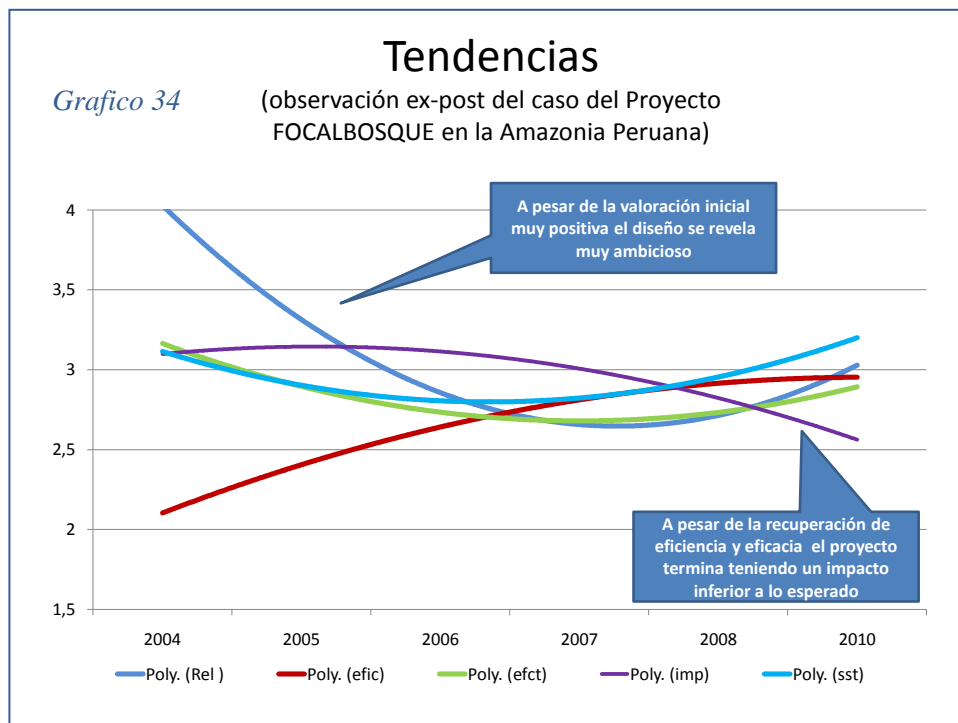
\* ha mejorado    \* no ha variado    \* ha desmejorado

## 12. Análisis plurianual del desempeño de algunos proyectos

En el caso del Perú se dispone de una interesante muestra de proyectos que han sido monitoreados varias veces durante su ciclo y por lo tanto permiten apreciar algunas tendencias, como es el caso del Proyecto Focalbosque ilustrado en el *Gráfico 34* a continuación. Como se desprende del *Cuadro 10*, el Proyecto Focalbosque fue monitoreado 5 veces durante su ejecución y el presente año fue sometido a monitoreo ex-post<sup>4</sup>, lo que suma seis monitoreos en total.

Analizando el *Gráfico 34*, donde las variaciones de puntuaciones anuales son representadas con curvas que expresan las tendencias multianuales, se observa:

- la pertinencia del proyecto fue valorada muy positivamente al principio (2003) tomando en cuenta su vinculación con la implementación en el Departamento de Loreto de la Ley Forestal recién emanada. Este juicio muy positivo ha sido, sin embargo, puesto en discusión a lo largo de la implementación por ser considerado el diseño del proyecto muy ambicioso, pero finalmente en fase de monitoreo ex post, el juicio ha terminado por ser globalmente positivo;
- la eficiencia, juzgada muy pobre al principio por los problemas de arranque usuales, ha mejorado constantemente a lo largo de todo el ciclo, valorándose positivamente al final;
- el juicio sobre la eficacia potencial (al principio) y real (al final) se ha mantenido moderadamente positivo;
- pero, por la ambición excesiva del diseño, el impacto final termina inferior a lo esperado
- mientras se ha recuperado al final el juicio sobre sostenibilidad, respecto al cual habían surgido algunas dudas a lo largo de la ejecución.



<sup>4</sup> Normalmente se espera que el monitoreo ex-post se pronuncie sobre el impacto y la sostenibilidad real de los proyectos, cuando el monitoreo de proyectos en curso sólo puede hacerlo sobre perspectivas. Sin embargo, también en estos casos, todos los cinco parámetros son monitoreados porque el monitoreo precedente puede haberse realizado durante la primera etapa del proyecto y no ofrece una idea clara de la evolución de pertinencia, eficiencia y eficacia durante la ejecución.



Cuadro 10 – Proyectos que han sido monitoreados varias veces en el período 2003-2010 y puntuaciones respectivas

N <sup>5</sup>	Título del proyecto	año	Rel	Effi	Efft	Imp	Sus	Avg	
6	COHESIÓN SOCIAL CAN (CESCAN)	2008	3,00	2,40	3,33	3,00	2,67	2,88	
		2009	3,40	2,95	3,50	4,00	3,20	3,41	
		2010	2,70	2,15	2,00	3,00	2,50	2,47	
21	Negocios agrícolas sostenibles para la reducción de la pobreza en el departamento de APURIMAC en Perú	2004	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	
		2005	3,00	2,20	2,40	3,00	2,50	2,62	
		2006	4,00	3,80	3,40	4,00	3,40	3,72	
		<b>2010</b>	<b>3,00</b>	<b>3,00</b>	<b>3,00</b>	<b>2,40</b>	<b>2,20</b>	<b>2,72</b>	exp
20	APPUI AUX INITIATIVES ECONOMIQUES ET A L'ORGANISATION DES ASSOCIATIONS DE PRODUCTEURS RURAUX AU PEROU ET EN BOLIVIE	2005	2,30	3,60	3,50	3,00	2,60	3,00	
		2006	3,00	2,80	3,30	3,00	2,30	2,88	
		2007	3,00	3,60	4,00	3,00	3,11	3,34	
		<b>2010</b>	<b>2,90</b>	<b>3,75</b>	<b>4,00</b>	<b>3,00</b>	<b>2,60</b>	<b>3,25</b>	exp
15	PROGRAMME D'APPUI AU DEVELOPPEMENT SOCIO-ECONOMIQUE ET A LA DECENTRALISATION DANS LES REGIONS D'AYACUCHO ET DE HUANCANELICA	2005	2,60	2,20	3,00	3,00	2,78	2,72	
		2007	3,00	2,20	2,30	3,00	2,60	2,62	
		<b>2010</b>	<b>2,90</b>	<b>2,25</b>	<b>2,00</b>	<b>3,00</b>	<b>2,50</b>	<b>2,53</b>	exp
22	Modelo de gestión comunal sostenible de bosques inundables en la Amazonia andina peruana.	2007	3,00	3,00	2,33	3,50	3,20	3,01	
		2008	3,00	2,40	3,60	3,55	3,40	3,19	
		2009	3,00	2,25	2,00	3,60	2,70	2,71	
		2010	2,40	1,80	2,00	2,40	2,60	2,24	
7	Promoción del Desarrollo Rural Andino - RURANDES	2008	3,30	3,00	3,22	3,00	3,50	3,20	
		2009	3,60	3,55	3,00	3,00	3,30	3,29	
		2010	3,40	3,65	3,50	3,00	2,50	3,21	
23	FOCALBOSQUE	2003	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	
		2004	3,00	2,40	3,20	3,00	3,10	2,94	
		2005	3,70	3,00	2,70	3,90	2,70	3,20	
		2006	2,30	2,80	2,60	2,50	3,10	2,66	
		2007	2,30	2,40	2,60	2,55	2,50	2,47	
		<b>2010</b>	<b>3,30</b>	<b>3,23</b>	<b>3,00</b>	<b>2,80</b>	<b>3,40</b>	<b>3,15</b>	exp
4	APROLAB 1	2006	2,30	2,40	3,00	3,00	2,80	2,70	
		<b>2010</b>	<b>2,40</b>	<b>2,40</b>	<b>2,00</b>	<b>3,00</b>	<b>3,00</b>	<b>2,56</b>	exp

5 Referencia al Cuadro n. 4

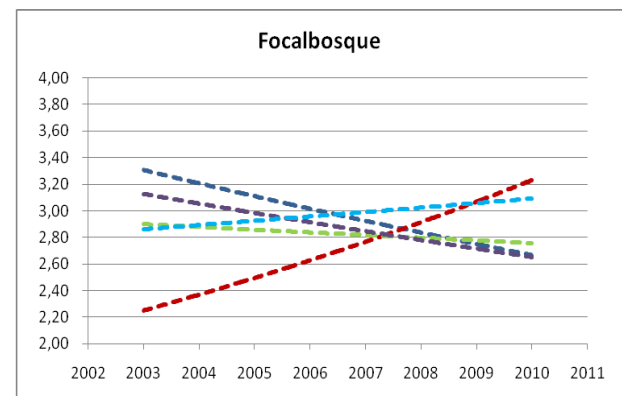
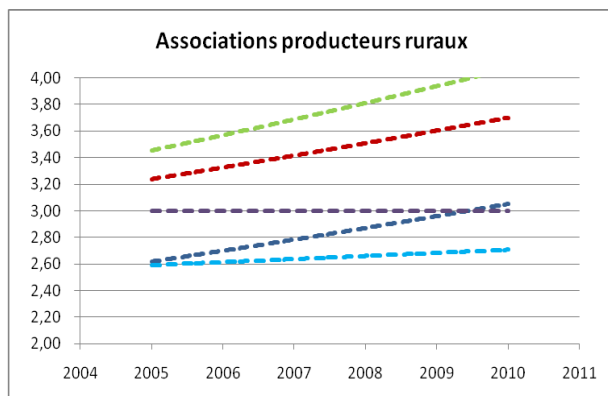
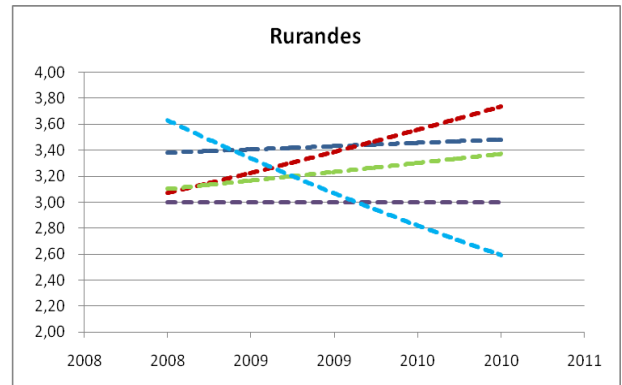
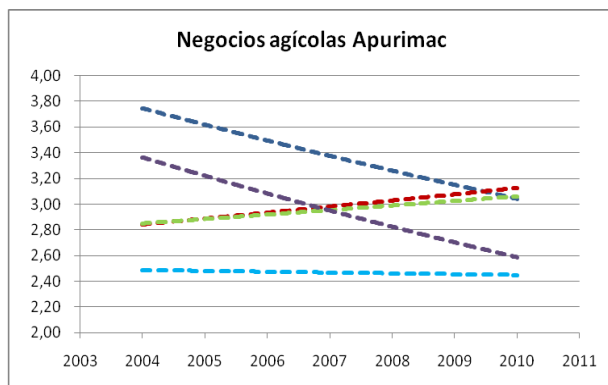
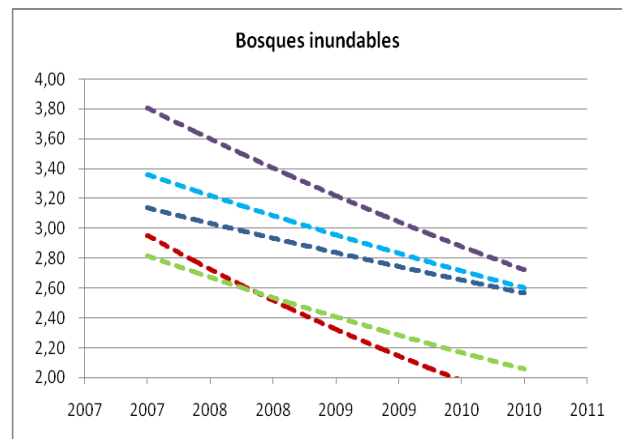
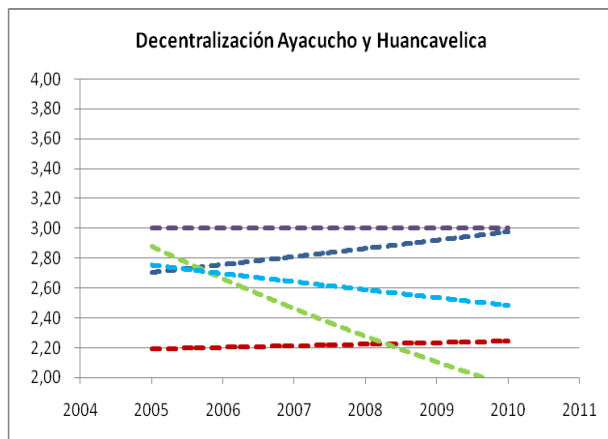
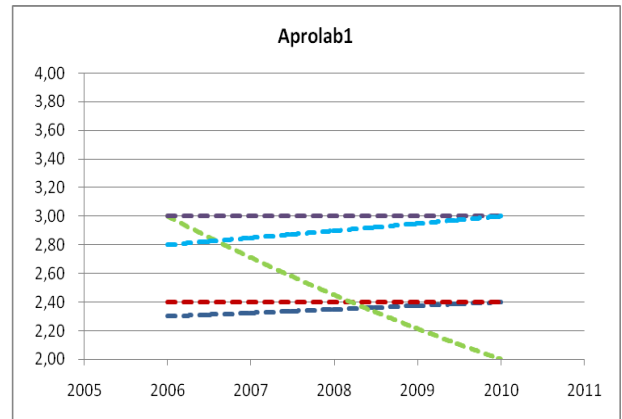
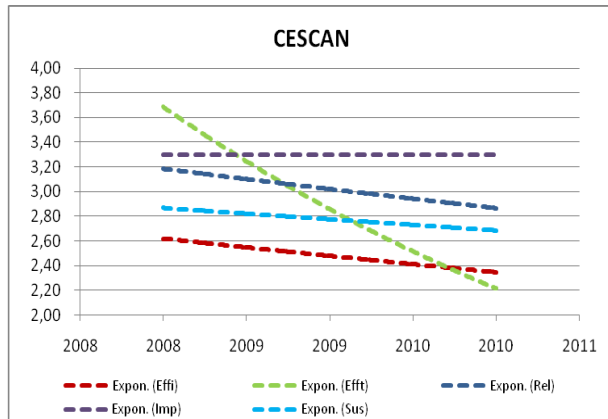
Asimismo, sobre la base de los datos multianuales reportados en el *Cuadro 10*, se han representado en los gráficos de la página siguiente, las tendencias de los demás proyectos que han sido monitoreados varias veces. Una lectura global de estos gráficos permite formular algunas consideraciones.

- En términos generales se observan tanto tendencias al mejoramiento del desempeño como a su empeoramiento durante el ciclo, y estas variaciones afectan de manera diferente los cinco parámetros. Solo uno de los ocho casos (*Bosques inundables*) muestra una tendencia negativa en todos los parámetros, lo que necesita una atención urgente encontrándose en su fase conclusiva. De la misma manera un solo caso (*Associations de producteurs ruraux*) muestra una tendencia positiva en todos los parámetros a lo largo de todo el ciclo, síntoma de un proyecto que ha sido muy bien gestionado, a pesar de algunas dudas iniciales respecto a su potencial impacto. En otros casos los juicios sobre los parámetros son cruzados, lo que denota una insuficiente armonía entre aspectos de diseño, ejecución y condiciones externas.

En particular, respecto a los cinco parámetros se observa lo siguiente:

1. El juicio sobre **relevancia** se mantiene más o menos estable a lo largo del ciclo del proyecto pudiendo variar la apreciación respecto a la **calidad del diseño**. En los casos donde se observa un empeoramiento del juicio es por qué algunos defectos de diseño inicialmente considerados como no determinantes terminan por condicionar fuertemente la ejecución del proyecto (*Bosques inundables*). Por lo contrario, donde se observa una mejora del juicio es porque los defectos de diseño se han podido mientras tanto corregir (*Associations Producteurs Ruraux*).
2. Respecto a la **eficiencia** los gráficos a continuación muestran que en la mayoría de los casos se logra corregir los defectos iniciales de la mayoría de los proyectos y recuperar niveles aceptables de eficiencia (*Focalbosque*). Son pocos los proyectos que terminan con una eficiencia a la baja (*Bosques inundables*).
3. En cuanto a la **eficacia** se observan dos grupos de los cuales uno, muy negativo, donde el voto de confianza atribuido por el monitoreo al principio no es confirmado a medida que avanza el proyecto, el cual termina sin lograr su objetivo específico (*Aprolab1*). Al otro grupo pertenecen, por lo contrario, los proyectos que mantienen y mejoran la eficacia a lo largo de su vida (*Associations de producteurs ruraux*).
4. El juicio sobre **impacto** se mantiene estable en la mayoría de los casos en cuanto depende de factores externos, con tendencias de más largo plazo. Obviamente el potencial de impacto cae en los casos donde el proyecto termina sin lograr su objetivo (eficacia en declino).
5. También los juicios sobre **sostenibilidad** no se modifican mucho de un monitoreo al otro, confirmando que la sostenibilidad depende de factores que están implícitos en el diseño mismo. En los pocos casos donde se registra un empeoramiento del juicio es porque los factores de sostenibilidad inicialmente previstos no se cumplen (*Rurandes*).

Es de subrayar que el análisis aquí arriba presentado es muy general y merecería ser profundizada comparando el comportamiento de los sub-parámetros año por año, para detectar con más precisión las causas y factores que se encuentran a la base de las diferentes tendencias.



# Parte V

## Conclusiones y recomendaciones

## 14. Temas de reflexión y recomendaciones

El ejercicio ROM Perú 2010 muestra un conjunto de proyectos muy pertinentes pero, algunos de ellos, insuficientemente diseñados, capaces de producir los objetivos e impactos planteados a condición de corregir los defectos de diseño todavía presentes. Representan una contribución que puede ser duradera al desarrollo político y socio-institucional del país, sobre todo en la actual fase de coyuntura económica favorable para el País, donde, a pesar de su peso relativo marginal, la cooperación internacional es un recurso estratégico para el desarrollo de sectores y áreas menos atendidos por la inversión pública y privada.

*La búsqueda de una siempre mayor eficacia de la ayuda externa, mediante la implicación de los gobiernos regionales y locales y de la sociedad civil y una mejor coordinación con y entre los donantes debería seguir siendo prioritaria para la cooperación europea.*

En el conjunto 73% de todas las puntuaciones atribuidas a los diferentes parámetros de monitoreo fueron positivas. El 27% de puntuaciones negativas es sin embargo una señal a tomar en cuenta.

*Se necesita intensificar los esfuerzos para cuidar la calidad de los diseños, acelerar el ritmo de ejecución de los proyectos y velar para que su continuidad sea garantizada bajo todos los aspectos, no solo socio-institucionales, sino también económico-financieros.*

Al analizar por separado los resultados del monitoreo de los proyectos en curso y de los ex-post, se observa con satisfacción que no se registran pérdidas evidentes de efectos después del cierre de la asistencia externa a los proyectos.

*Es recomendable continuar dando seguimiento a los proyectos terminados para aprovechar las lecciones aprendidas y alimentar el diálogo político sectorial, para que los ejemplos de los proyectos concluidos (bilaterales y temáticos) sirvan para inspirar el diseño de las futuras iniciativas.*

### Pertinencia

#### **Cooperación bilateral**

- La buena pertinencia se manifiesta tanto en el ámbito temático, ya que los proyectos tocan temas neurálgicos del desarrollo del país, como geográfico. En particular se evidencia la acertada concentración de las acciones analizadas en los departamentos con índices de pobreza más elevados como son Huancavelica, Apurímac, Ayacucho, entre otros. A nivel estratégico se reconoce la pertinencia de los dos ejes de concentración del DEP (modernización de estado y gobernabilidad por un lado y desarrollo social integral en regiones específicas por el otro), reconfirmados en la reciente revisión del Programa Indicativo Nacional.

*En el diseño e implementación de las nuevas iniciativas para el PIN 2011-2013 se recomienda asegurar que se tomen en cuenta los resultados y dificultades de los proyectos/programas anteriores que representan antecedentes en descentralización (Agorah y otros de las líneas temáticas) al momento de diseñar un “apoyo presupuestario para contribuir al desarrollo social integral en regiones específicas, reforzando la cohesión social”.*

- A pesar de que el ejercicio de monitoreo aplica una metodología uniforme y parámetros de juicio iguales para toda tipología de proyecto, es evidente, sin embargo, que la muestra examinada incluye dos grandes categorías de proyectos que se distinguen sustantivamente tanto en la forma de identificación, como en la ejecución, diferenciándose netamente los proyectos de “cooperación bilateral” respecto de los de las “líneas temáticas”.

*Existe un enorme potencial de complementariedad y sinergia entre las dos formas de cooperación que hasta el momento es aprovechada solo en parte. Se recomienda cuidar al máximo estos aspectos tanto a nivel de identificación y diseño como a nivel de ejecución de las respectivas acciones.*

- La muestra de proyectos bilaterales analizada, este año, que incluía proyectos del período de programación actual (2007-2013) y proyectos del período anterior (2002-2006), muestra el viraje positivo realizado en muchos aspectos del diseño que se traduce en una valoración mucho más positiva de los proyectos de última generación respecto a los de generación anterior.

*Los obstáculos operacionales experimentados por los CF de la AAP2007 inducen sin embargo a sugerir que se revisen y perfeccionen algunos de los mecanismos de implementación previstos en estos convenios.*

- Los proyectos bilaterales más antiguos (Aprolab, Agorah), muy importantes en tamaño, sufrieron de errores de diseño que determinaron una ejecución poco a moderadamente eficiente.

*Aprender de ellos y valorizar la enseñanza que han dejado.*

### **Cooperación temática**

- Destaca el carácter innovador de varios de los proyectos temáticos analizados, centrados en ayudar a resolver problemáticas muy específicas y de grupos objetivo particularmente vulnerables, buscando al mismo tiempo su visibilización política.

*Se aprecian y se recomienda continuar los esfuerzos de la DUE para orientar la intervención de los Actores no Estatales para mejorar y enriquecer su participación en la implementación de las línea temáticas respectivas*

- Sobresale un número significativo de proyectos que pretenden contribuir a la gobernabilidad y consolidación de la democracia en zonas marginales y a favor de grupos poblacionales desfavorecidos. Es interesante la variedad de enfoques aún si se percibe cierta falta de homogeneidad de principios y sinergias.

*Se recomienda estimular más homogeneidad de principios y más sinergias entre proyectos que persiguen objetivos similares.*

- Las iniciativas de tipo más clásico, que no han superado todavía completamente el enfoque asistencialista, brindan servicios directos a sus beneficiarios (función sustitutiva) en lugar de limitarse a una función facilitadora que ayude la población a reclamar y obtener los servicios públicos a los cuales tienen derecho.

*Desestimular de forma drástica cualquier enfoque asistencialista, perfeccionando el enfoque facilitador de los proyectos en curso y futuros.*

### **Cooperación regional**

- En tiempos recientes los cambios políticos y las divergencias ideológicas entre los gobiernos andinos, que debilitan la CAN, han tenido efecto sobre la ejecución de los proyectos de cooperación regional de la UE. La SG-CAN no posee suficientes prerrogativas y debe volver, cada vez, a consultar a los PM sobre actividades y proyectos, pese a haber sido aprobados en los diferentes CF.

*Estimular el diálogo regional entre los países miembros y las instancias políticas y de la sociedad civil alrededor de la cooperación de la UE. Contribuir a la reflexión sobre posibles instrumentos financieros supranacionales (Fondo Social Andino, Fondo Territorial, etc.), con competencia para invertir en cualquiera de los PM, con recursos provenientes de los PM, susceptibles de ser apalancados por la cooperación internacional.*

- No queda siempre claro cuál es el valor añadido regional de los proyectos multi-país de las líneas temáticas, ya que si se han incluido en su diseño algunas actividades internacionales, estas no tienen un reflejo transversal en la estrategia de intervención.

*Exigir de los proponentes un enfoque regional claro, en línea con las prioridades de la cooperación regional andina de la UE y la visión de la sociedad civil regional, que vaya más allá de la réplica de unas cuantas actividades en los diferentes países. Los proyectos requieren una mayor coherencia en la transversalización del enfoque multi-país en su estrategia de intervención, especialmente al nivel de resultados.*

### **Calidad del diseño**

- El análisis de los proyectos monitoreados pone en evidencia que, además de una buena priorización de problemas y objetivos, los proyectos deben disponer de una estrategia y un diseño operacional que, tomando en cuenta las condiciones y obstáculos, sea capaz de hacer concretos los objetivos prefijados.

*Exigir una mayor atención en los diseños de los proyectos a los aspectos estratégicos y operativos*

- La discrepancia entre el montaje ideal y la concreción operativa recurre en varias de las observaciones de los monitores respecto al parámetro pertinencia y calidad del diseño.

*Exigir un mayor realismo en las propuestas en cuanto a relación entre medios, actividades y resultados. Desestimular la tendencia de las ONG participantes en las convocatorias a agigantar los objetivos (hasta ser irrealistas) pensando de aumentar el chance de verse aprobadas sus propuestas (defecto a veces alimentado por la misma CE que no aplica un juicio suficientemente crítico frente a estas propuestas, rechazándolas).*

- En cuanto a los defectos de diseño los informes de monitoreo señalan con frecuencia que a pesar de dirigirse a problemáticas bien identificadas, las soluciones propuestas no son proporcionadas en cuanto a medios o planteamientos estratégicos para enfrentarlos. Se critican algunos diseños por ser demasiado ambiciosos.

*Es importante que la CE no dé la impresión en los Términos de Referencia de las Convocatorias que se requiere máxima cobertura geográfica, si no lo que se quiere al final de los proyecto son procesos locales sólidos que pueden ser modelos replicables.*

- Se observa un dominio todavía insuficiente de la GCP y del ML como instrumento de planificación y gestión de los proyectos de cooperación. Los principales defectos siguen afectando la correcta formulación de objetivos y resultado así como su relación jerárquica, la correcta definición de los IOV y sus mecanismos de medición.

*Aumentar las exigencias a todos los niveles (diseños, reporting, ...). Al momento de aprobar los diseños de los proyectos, prestar más atención a la formulación de los IOVs y exigir la calidad necesaria.*

- los Proyectos no incluyen en su diseño suficientes indicadores relativos a las temáticas transversales: género, medioambiente, interculturalidad y derechos humanos. El aspecto más descuidado parece ser el de género.

*Sensibilizar y dar a conocer los criterios y lineamientos adoptados por la cooperación europea con relación a cada aspecto transversal. Ser más exigentes en la evaluación de las propuestas y en el seguimiento.*

- Cierta grado de mejora en la aplicación del ML se observa, como fruto de los esfuerzos de sensibilización y formación, no solamente a nivel de los servicios de la Comisión, sino también de sus contrapartes.

*Multiplicar las ocasiones de sensibilización y capacitación de todos los operadores y contrapartes de la cooperación sobre los temas de GCP.*

## Eficiencia

- El juicio negativo respecto a la eficiencia de los proyectos bilaterales es atribuible en particular a los atrasos que estos proyectos normalmente sufren en su puesta en ejecución. Donde la eficacia tarda a manifestarse es principalmente por los atrasos acumulados en la ejecución de las actividades o su calidad insuficiente. Los proyectos bilaterales recientes (APCI, MEF) son valorados como muy pertinentes, pero su eficiencia hasta la fecha ha sido pésima, y necesita de medidas urgentes.

*Resolver los obstáculos iniciales, mejorar sistemas de planificación operativa, formar ejecutores, recuperar el tiempo perdido, reconfirmar diseño, asegurar calidad, promover sinergias.*

- varios proyectos de las líneas temáticas, algunos importantes en tamaño, bien diseñados, presentan defectos de ejecución que necesitan ser corregidos

*Dar mayor seguimiento a las ONG mediante direccionamiento no solo administrativo sino también técnico (manejo de ML y planificación operativa, aprovechamiento de sinergias).*

- otro grupo de proyectos temáticos examinados muestran un desempeño totalmente satisfactorio. Según los monitores, reciben puntualmente los recursos a ellos asignados y los administran con rigor y transparencia.

*Valorizar los ejemplos exitosos, dar a conocer y replicar las buenas prácticas para ayudar los que tienen problemas.*

- ciertas dificultades son observadas en el flujo de fondos de algunos convenios/contratos

*Exigir mayor rigidez en los compromisos de las contrapartes, agilizar los procesos de alimentación financiera.*

- algunos de los informes de monitoreo hacen referencia a dificultades de gestión, que en ciertos casos parecen implicar también aspectos de transparencia.

*Perú cuenta con un marco procedimental avanzado y muchos mecanismos para fomentar la transparencia, los cuales no han sido evidenciados en algunos casos. Exigir de las contrapartes su puntual y correcta aplicación.*

- Es visible al momento de la visita de monitoreo que los tiempos asignados a algunos proyectos son insuficientes para incorporar los resultados previstos. Entre los principales problemas que afectan la eficiencia de los proyectos se detecta la incapacidad de los ejecutores de cumplir con los requisitos formales de los respectivos contratos/convenios. Son varios los proyectos respecto a los cuales se detecta un ritmo de ejecución bajo, debido al manejo inadecuado de los respectivos procedimientos, lo que denota una falta de previsión adecuada o el empleo de personal inexperto.

*Definir con mayor realismo los compromisos contractuales. Velar a que los vínculos de calendario no terminen por obstaculizar la ejecución eficaz de los proyectos y la obtención del OE. Proceder a reconsiderar los términos de ejecución de algunos Convenios de Financiación.*

- se registran perplejidades en cuanto al efectivo aprovechamiento de la asistencia técnica internacional debido a la difícil inserción en la estructura jerárquica y operativa del beneficiario o por falta de una planificación precisa de los resultados que se pretende obtener de este costoso insumo.

*Aplicar en forma más rigurosa los lineamientos de la Backbone Strategy for Technical Cooperation. Hay que considerar bien la contratación de la ATI, sobre todo en el caso que el personal contratado sea del mismo país, ya que se pierde independencia política y fuerza al momento de cursar sugerencias técnicas.*

- En la mayoría de los casos los problemas de ejecución son detectados a tiempo por la DUE que solicita medidas correctivas a los ejecutores. Son frecuentes por lo tanto los casos donde el juicio sobre la eficiencia mejora entre un monitoreo y el sucesivo.

- Seguir intensificando y sistematizando el seguimiento de los proyectos por parte de la Delegación.*



- al igual que la cooperación bilateral con Perú, la cooperación oficial con la Secretaría de la Comunidad Andina muestra varios problemas de eficiencia. En este caso a las dificultades ya mencionadas en los proyectos bilaterales se añaden los obstáculos impuestos por el carácter multinacional del beneficiario.

*Mejorar el diálogo con los PM de la CAN respecto a lo que se pretende lograr mediante la cooperación con la SGCAN. Preguntarse cuál es el mejor marco institucional para cooperar a nivel regional*

- en los proyectos temáticos multi-país la coordinación de varios socios impone mayores retos al cumplimiento con los cronogramas establecidos.

*Los contextos nacionales diversos deben ser abordados en planes detallados de gestión de riesgos.*

## **Eficacia**

- Nueve de los veinticinco proyectos monitoreados presentan problemas relacionados con el atraso inicial que ha reducido el tiempo efectivo de ejecución y no permitirá el logro del OE.

*Resolver los problemas de eficiencia, extender el plazo donde necesario y eliminar los obstáculos que se oponen al logro del OE.*

- persiste, una medición muy insuficiente de los efectos de los proyectos, por la ausencia o insuficiencia de los sistemas de SyE internos, lo que le resta objetividad al juicio sobre la eficacia. Cerca de un tercio de los proyectos monitoreados no tienen un sistema de verificación objetivo de los efectos y por tanto la valoración del monitor es indirecta. Existe a veces confusión entre los indicadores de producto (outputs,) y los indicadores de efecto (outcome) que miden el cambio de condición de los beneficiarios.

*Mejorar los sistemas de monitoreo interno: indicadores SMART, línea de base establecida desde el inicio del proyecto y vinculada con los IOV del ML, reporte sobre avance en base a mediciones de los IOV.*

- la medición objetiva de la eficacia es complicada porque muchos efectos son intangibles y consiguientemente su medición es más compleja. Desafortunadamente la cultura de medición de indicadores intangibles es todavía muy inmadura en la mayoría de los operadores de la cooperación.

*Procurar disponer de indicadores muy bien diseñados también para los efectos intangibles y de un adecuado sistema de medición.*

- se han detectado algunos casos donde hay riesgos evidentes que el OE no podrá ser logrado o se logrará únicamente si se darán cambios sustantivos en la ejecución.

*Identificar inmediatamente cuales medidas de corrección son necesarias y ponerlas en actuación. Donde las medidas no son factibles reflexionar respecto a las posibles alternativas, entre ellas el cierre del proyecto*

- la recuperación tardía de eficacia hacia el final de algunos proyectos no deja bien esperar por la consolidación de los efectos con vista a la sostenibilidad, en cuanto muchos efectos son alcanzados de forma apresurada y con calidad insuficiente.

*Evitar estimular la aceleración tardía de las actividades cuando la calidad, eficacia o sostenibilidad de las mismas sean en riesgo por el poco tiempo disponible.*

## Perspectivas de Impacto

- Uno de los factores que mayormente se oponen al conseguimiento de un impacto significativo es el tiempo corto asignado a los programas de cooperación externa ya que los impactos que se quieren producir son normalmente de mediano y largo plazo y dependen de factores externos complejos (como el caso del MEF que busca contribuir a la disminución de las brechas en el acceso a los servicios públicos básico por parte de la población menos favorecida del país el cual es un propósito que requiere la concurrencia de una serie de factores: crecimiento económico sostenido).

*Considerar atentamente la compatibilidad de los diferentes factores y, donde necesario, replanificar, en acuerdo con el beneficiario, los términos del proyecto para tener en cuenta los atrasos acumulados y revisar al mismo tiempo algunas metas establecidas en los IOV del OG.*

- En ciertas ocasiones la cooperación europea asume compromisos de largo plazo en la asistencia a determinados sectores, pero los resultados del monitoreo (ex-post de APROLAB1) no son muy confortantes al respecto de la continuidad y suma de estos efectos

*asegurar que los proyectos encadenados dispongan de un marco estratégico y operativo que favorece la continuidad y suma de los impactos.*

- Un buen número de proyectos de las líneas temáticas pretende también incidir en la formulación y/o implementación de políticas públicas, sobre todo para que esta sean más atentas a las franjas poblacionales marginales.

*privilegiar las propuestas de proyectos más innovadoras y que mejor ofrecen perspectiva de replicabilidad.*

- A pesar de operar en contextos principalmente locales y por lo tanto r más propicios para incidir sobre políticas municipales o regionales, son varios los proyectos que buscan participar en la sensibilización de la opinión pública, favorecer el debate al interior de la sociedad civil o participar en la formulación de propuestas de políticas a nivel nacional.

*Apoyar las iniciativas en curso y futuras de las organizaciones de la sociedad civil que muestren la capacidad de contribuir a los diálogos políticos sectoriales, representando los intereses de las franjas menos favorecidas de la población.*

- Varios proyectos persiguen todavía OE y OG relacionados con el mejoramiento de las condiciones de vida y económicas de un grupo beneficiario circunscrito (función sustitutiva), pero sus efectos son inferiores a lo planificado por la falta de claridad de los indicadores

*A pesar de ser este un tipo de cooperación que progresivamente debería desaparecer, asegurar que estos proyectos operen en el ámbito de las políticas públicas respectivas y evolucionen a instrumentos de mejora de la aplicación de las misma en lugar se sustituirse a las mismas.*

- Otra categoría de objetivos está formulada más en términos de incidencia política. Sin embargo es un área de actuación donde es necesaria mucha claridad

*Asegurar, en estos casos, que los objetivos sean formulados de manera clara y concreta y puedan realmente alcanzarse en los límites presupuestarios y financieros de los contratos de subvención. En proyectos cuyos OE y OG estén vinculados con la mejora de capacidades o desempeño de instituciones, es imprescindible e impostergable la existencia inicial de unos indicadores de medición del fortalecimiento institucional, que permitan valorar: el impacto del proyecto en la capacidad de gestión, organización, incidencia sociopolítica y resultados de las contrapartes a lo largo de la ejecución del proyecto.*

- No siempre la complementariedad entre los esfuerzos del sector público y de las ONG o de las ONG entre ellas parece funcionar.

*Asegurar la puesta en valor de las posibles sinergias como elemento clave para multiplicar el impacto de las acciones de cooperación (p.e. el tema de interculturalidad interculturalidad ha sido abordado por varias ONG con metodologías y contenidos de capacitación parecidos per sin buscar la multiplicación de los efectos)*

- Para contribuir al impacto es imprescindible que las acciones de cooperación tengan un carácter de calidad e innovación capaces de inducir un aumento del efecto global de los esfuerzos de desarrollo tanto públicos como privados.

*Velar para la calidad de las acciones de cooperación tanto a nivel del diseño como de la ejecución. Para los proyectos bilaterales que contratan muchos servicios es preciso asegurar la calidad de los productos de las consultorías y servicios mediante Tdr bien preparados, concursos bien llevados y control de calidad asiduo.*

- En los proyectos temáticos multi-país se observa la relación de las contrapartes con otras organizaciones e instituciones, pero no una incidencia coordinada en la formulación de políticas regionales.

*Se podrían producir mejores perspectivas de impacto y sostenibilidad si las organizaciones contrapartes son redes regionales o internacionales con un fuerte enfoque de incidencia ante instituciones regionales como la CAN. En este sentido valdría la pena que la CE priorice como contrapartes para este tipo proyectos ONG regionales o ONG nacionales que tienen incluidos en sus planes estratégicos a largo plazo una dimensión regional y cuentan con los recursos para seguir trabajando la dimensión regional.*

### **Sostenibilidad potencial**

- Los proyectos examinados son sostenibles en los aspectos sociales (apropiación y capacidad de gestión) y obtienen el apoyo político necesario, pero no siempre logran establecer mecanismos de auto sostenibilidad financiera.

*en el caso de los proyectos bilaterales que inciden sobre la implementación de políticas públicas (MEF, APCI) es suficiente asegurar la dotación presupuestaria respectiva, que hasta el momento no ha sido puesta a disposición simplemente por motivos de procedimientos. En el caso de los proyectos temáticos, la auto sostenibilidad financiera se plantea en términos o de capacidad de generación de ingresos para financiar los nuevos servicios o, también en este caso de continuidad del financiamiento público nacional. Los ejecutores deben aclarar caso por caso cual es la opción a recorrer y su factibilidad respectiva.*

- El concepto de sostenibilidad en varios casos es impreciso. Se confunde la auto sostenibilidad gracia a la capacidad de autogeneración de ingresos con la continuidad del financiamiento público o los recursos a financiamiento externo repetido.

*Los proyectos con carácter puntual (duración 2-3 años) deberían ya tener implícita la dinámica institucional que se haría cargo de la asistencia continuada a la población meta durante un período más largo, después de la terminación del proyecto de cooperación externa.*

- En zonas de difícil acceso es complicado generar rápidamente alternativas económicas auto sostenibles. Como en muchos casos similares en Latinoamérica se ha comprobado que una asistencia bien focalizada, por un tiempo oportuno, puede ser efectiva para ayudar a estas poblaciones a salir de su marginalización.

*No descartar la posibilidad de apoyar procesos de desarrollo local y/o institucional a través de más de un ciclo de financiamiento externo.*

- La continuidad del compromiso de los ejecutores de los proyectos es también un factor determinante para la sostenibilidad.

*Desarrollar mecanismos para que en las consecutivas convocatorias encuentren espacio proyectos sucesivos de asistencias a unas mismas poblaciones de forma más continuada, hasta lograr la efectiva sostenibilidad.*

- Las alternancias electorales son frecuentemente mencionadas como amenazas para la continuidad de la acción y de los efectos de los proyectos pero, en muchos casos, el reclamo de los gestores de los proyectos de cooperación a favor de una mayor estabilidad del personal de las instituciones es anacrónico en cuanto contrasta con la tradición política generalizada en AL.

*Los proyectos deben más bien aprovechar las alternancias políticas para ampliar su incidencia en una población objetivo (elegidos, funcionarios) más amplia. Es muy importante que los proyectos preparen oportunamente la fase del post proyecto desde muy temprano durante su ejecución, debiendo la estrategia respectiva ser plasmada en el mismo diseño. Desafortunadamente muy pocos proyectos tienen esta previsión.*

- Hay proyectos, por lo contrario, que parecen haber logrado desarrollar valiosos mecanismos de continuidad de sus efectos. Se observan proyectos exitosos por el adecuado posicionamiento social e institucional que les asegura muy buenas perspectivas de continuidad.

*Capitalizar y replicar las buenas prácticas.*

- Se destacan, entre los demás, los que deben sus excelentes perspectivas de sostenibilidad al posicionamiento institucional acertado, donde instituciones públicas han aprovechado la cooperación externa para fortalecer su misma función institucional en temas específicos.

*También en estos casos dar seguimiento a los procesos para extraer lecciones aprendidas.*

- Las mismas situaciones favorables pueden producirse además también cuando la institucionalidad no es la del estado sino la local. En este caso se observan mecanismos de apropiación de las dinámicas inducidas por el proyecto muy positivas, al mismo tiempo que se fortalece la capacidad de gestión de las instituciones locales implicadas.

*Favorecer el fortalecimiento de las instancias de concertación y diálogo, con participación de todos los actores, en torno a la discusión, reformas o promulgación de políticas públicas.*

- En particular en los proyectos regionales el parámetro sostenibilidad es mal valorado, lo que es explicable por la poca apropiación de los procesos de integración regional por parte de los actores implicados.

*Sensibilizar más los PM de la CAN hacia la cooperación regional, favorecer el trabajo directo en los PM mediante una mayor implicación de la Delegaciones.*

- En los proyectos temáticos multi-país la población beneficiaria tiene una percepción positiva de los intercambios de experiencias, pero son difícilmente replicables.

*Promover mecanismos de replica y continuidad de los intercambios diferentes de la lógica de perennización de la asistencia externa.*

# ANEXO

## Informes de monitoreo

Código MR	Título del proyecto
MR-131741.01	AAP 2007 Perú - Modernización del Estado MEF
MR-030541.04	Modelo de gestión comunal sostenible de bosques inundables en la Amazonia andina peruana
MR-131742.01	Cultura política y diversidad cultural: Empoderando ciudadanía en poblaciones quechua andinas de Perú y Bolivia
MR-105181.03	Promoción del Desarrollo Rural Andino. Perú
MR-119341.02	Caficultura sostenible de alto valor para pequeños productores pobres en la provincia de Lamas, Perú
MR-105184.03	Desarrollo territorial y democracia participativa en el Perú
MR-119342.02	Mejora de los medios de vida y acceso a beneficios legales para Peruanos pobres y vulnerables
MR-131745.01	AAP 2007 Perú - Modernización del Estado APCI
MR-119343.02	Economía solidaria en Apurímac: Microempresas y cooperativas aliadas para el desarrollo regional
MR-119344.02	Desarrollando un modelo de servicios y una infraestructura sostenible para la integración de las personas sordociegos en Perú
MR-131746.01	Fomento de la diversificación con frutales y arboles maderables en organización de pequeños productores
MR-131747.01	Salud Intercultural en San Lorenzo
MR-131748.01	Fortalecimiento de la gobernabilidad y promoción de la economía local de las comunidades campesinas de Huancavelica
MR-131749.01	Fortalecimiento de capacidades para la gestión municipal, mediante el uso innovador de las Tecnologías de la Información y Comunicación, en las provincias de Acomayo (Cusco) y San Pablo (Cajamarca), Perú
MR-131750.01	Fortalecimiento del desarrollo territorial en Concepción y Huancayo
MR-131751.01	Empoderamiento de las organizaciones de Rondas Campesinas para la inter-legalidad y diálogo intercultural
MR-131752.01	Fortalecimiento de capacidades en la oferta y la demanda de la gestión por resultados en 4 regiones
MR-119403.02	Project for the Support of Economic and Social Cohesion in the Andean Community (AAP 2007)
MR-105188.03	"Fortalecimiento Institucional de la Secretaría General de la Comunidad Andina"
MR-030345.03	Programme d'appui au developpement socio socio-economique et à la decentralisation dans les regions d'Ayacucho et de Huancavelica
MR-030446.02	APROLAB - Support to the vocational education and training system of Peru
MR-030348.04	Appui aux initiatives économiques et à l'organisation des associations de producteurs ruraux au Perou et en Bolivie
MR-030117.06	Fortalecimiento de capacidades locales para el manejo sostenible y rentable de bosques en la región de Loreto Perú
MR-030544.03	CONFLICTOS INTERCULTURALES: Una respuesta democrática y participativa regional desde Bolivia, Ecuador y Perú
MR-030221.04	Negocios agrícolas sostenibles para la reducción de la pobreza en el departamento de Apurímac en Perú



## Informe de monitoreo

**Referencia del monitoreo** MR-131741.01  
**Fecha del informe** 18/05/2010  
**Título del Proyecto** AAP 2007 Perú - Modernización del Estado MEF

### I. Datos de la intervención

Estatuto	FINAL
Tipo de informe de monitoreo	En curso
Tipo de ayuda	Project approach
Proyecto	Proyecto individual / proyecto nacional
Gestión del proyecto	Proyecto gestionado por la Delegación
Financiado por línea presupuestaria temática	No D-019476
Número CRIS	
Título del Proyecto según el Convenio de Financiación/ de la Decisión de Financiación	Mejora de los Instrumentos de Planificación, Programación, Seguimiento y Control de la calidad del gasto y la Inversión Pública "Modernización del Estado MEF (AAP 2007)"
Dominio	Development - Latin America
Sector CAD/CRS	-
Código CAD/CRS adicional	15110 - Public policies and administrative management
Geographical zone	Perú
Palabra clave (para intervenciones innova	
Fecha firma Convenio de Financiación/Decisión de Financiación/Contrato	26/11/2008
Responsable a la Sede Principal	
Responsable a la Delegación	SUAREZ OGNIO Leonor
Monitor/a	Oscar Avila
Autoridad encargada del proyecto	Ministerio de Economía y Finanzas- MEF
Tipo de socio de ejecución	Partner countries public administration (ministries, municipalities, etc)
Fecha de inicio - prevista	26/11/2008
Fecha de fin - prevista	26/05/2012
Fecha de inicio - real	26/11/2008
Fecha de fin - probable	26/05/2012
Fecha de la visita de monitoreo	de 12/04/2010 a 17/04/2010

### II. Datos financieros

Compromiso de nivel 1 (financiación CE)	3,223,000
Presupuesto previsto para la AT	349,000
Compromiso de nivel 2 (fondos contratados de la contribución CE)	960,230
Otros fondos (Gobierno u otros donantes)	948,000
Presupuesto total de la operación	4,171,000
Importe total desembolsado por la CE	236,888
Datos financieros con fecha del	09/03/2010

### III. Apreciaciones

Pertinencia y calidad del diseño	A
Eficiencia de la ejecución hasta la fecha	C
Eficacia hasta la fecha	C
Impactos esperados	C
Sostenibilidad potencial	A

### IV. Resumen de conclusiones

#### **Pertinencia y calidad del diseño**

Los esfuerzos del Gobierno de Perú están encaminados a disminuir las brechas en el acceso a los servicios sociales básicos que constituye un derecho para la población. Los departamentos rurales, alejados de Lima, o situados en zonas de condiciones meteorológicas drásticas y desarrollo económico limitado son los que mayores brechas presentan, aunque éstas están presentes en los 26 gobiernos regionales del país. Una de las estratégicas (entre otras) que el Gobierno está siguiendo para contrarrestar estos efectos, es darle un mayor rendimiento, eficiencia y eficacia al gasto público social, en especial a la Inversión Pública, que representa un poco más del 40% del gasto del Estado. Para ello en principio ha optado por manejar 15 programas estratégicos por la vía de Presupuesto por Resultados (PpR), mejorar el seguimiento y evaluación de estos 15 programas y aumentar el rendimiento de la inversión pública por medio de dos vías: la introducción de la programación multianual que permita programar y ejecutar proyectos con un horizonte de más de un año (PMIPs) y mejorar su sistema de priorización y factibilidad de los proyectos de inversión. El Proyecto en cuestión busca actuar en estos dos últimos aspectos. La Unión Europea ha decidido por su parte en el DEP 2007-2013 apoyar los esfuerzos que el país está realizando, incluyendo específicamente en la AAP 2007 un conjunto de Acciones tendientes a fortalecer la capacidad del Gobierno para buscar una mayor eficacia en el gasto social. Sin duda esto denota una clara alineación a los postulados de la Declaración de París y un espaldarazo al sistema democrático de Perú. El Proyecto que se ejecuta dentro de la Dirección General de Programación Multianual (DGPM) del MEF, busca por una lado actualizar la plataforma informática de manejo del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) con más de diez años de funcionamiento, generar capacidades dentro de los sectores, gobiernos regionales y profesionales independientes para mejorar la elaboración de estudios de inversión, ejecución y seguimiento de propuestas, al tiempo que se sensibilizan a los sectores y gobiernos regionales sobre la necesidad de transitar hacia la programación multianual de las inversiones. Para ello se ha diseñado una lógica de intervención concreta, realizable y coherente con los propósitos que busca la DGPM. La misma cuenta con IOV bien definidos; reconociendo que aquellos correspondientes a los objetivos deben ser cuantificados y delimitados en el tiempo; mientras que el que califica al RE N°3 (PMIPs) debe ser revisado en cuanto a su meta establecida (en el marco lógico se establece una meta de 40 gobiernos regionales, provinciales y distritales, mientras el MEF trabaja con 8 gobiernos subnacionales). En general, se puede establecer que el Proyecto es altamente pertinente, siendo consecuente con los esfuerzos del Gobierno por mejorar sus herramientas de gestión y una demostración del respaldo que la Unión Europea da a dichos esfuerzos.

#### **Eficiencia de la ejecución hasta la fecha**

El Proyecto de Fortalecimiento del MEF, se confronta, una vez más, con los problemas recurrentes en la fase de arranque de los proyectos. Los plazos de ejecución de la Acción empiezan a regir desde la firma del Convenio de Financiación, bajo el supuesto erróneo de que los beneficiarios de la Acción están preparados y conocen los métodos y procedimientos de la Comisión Europea. El Proyecto del MEF es un caso evidente de ello, que le ha costado a la Acción consumir cerca del 33% del tiempo disponible en entender y armar una estructura de gestión acorde a los procedimientos comunitarios. El tiempo transcurrido no aprovechado, es un obstáculo en la eficiencia esperada: no será posible incorporar ninguno de los tres resultados previstos en el tiempo que le resta a la Intervención.

#### **Eficacia hasta la fecha**

Tomando en cuenta los atrasos acumulados para la entrada en operación del proyecto, el juicio sobre la eficacia no puede que ser negativo en este momento. Si no se modifican los actuales obstáculos y al no darse la puesta a disposición de los productos buscados, existe la preocupación que no se puedan producir los



efectos previstos y por lo tanto que la Acción no alcanzará el Objetivo Específico que pretende “Mejorar la calidad y sostenibilidad de la Inversión pública en los niveles de gobierno nacional, regional y local”.

### **Impactos esperados**

La disminución de las brechas en el acceso a los servicios públicos básico por parte de la población menos favorecida del país es un propósito que requiere la concurrencia de una serie de factores: crecimiento económico sostenido, estabilidad política, redistribución de la riqueza nacional así como una rigurosa gestión de dicha riqueza. Las condiciones macroeconómicas del país han favorecido el crecimiento y la generación de riqueza por lo que la variable pendiente por ahora es mejorar la redistribución de la misma. El Proyecto contribuirá con este último cometido, especialmente por medio de la incorporación de los Planes Multianuales de Inversión Pública (PMIPs). Estos planes tienen que constituirse en una constante no solo para el gobierno nacional sino para los diferentes niveles de gobierno: regional, provincial y distrital. Trabajar en estos espacios le da al Proyecto una mayor posibilidad de generar impactos importantes. Sin embargo, los niveles de avance aunado al insuficiente tiempo disponible son aspectos que condicionan notablemente el impacto potencial a la fecha.

### **Sostenibilidad potencial**

La inserción del Proyecto dentro de la DGPM es un acierto y una notable ventaja para la continuidad de los servicios a incorporar. De igual forma la compenetración de las diferentes unidades de la DGPM en el diseño y ejecución de las actividades marca un elevado grado de apropiación y por tanto una condición elemental para la sostenibilidad. La sensibilidad que puedan tener los gobiernos regionales, provinciales y distritales en el uso de los PMIPs, dado que constituyen una limitación para la ejecución de una función pública partidista, es uno de los elementos que la Acción tendrá que ir evaluando. En el tanto los diferentes niveles de gobierno no se apropien de la herramienta, convirtiéndolo en un instrumento de gestión, los efectos buscados con la misma pasarán a un plano secundario. El plan de sensibilización a los gobiernos sub-nacionales que ejecutará el Proyecto busca aumentar los niveles de apropiación.

### **Observaciones y recomendaciones**

Delegación de la UE

- Es visible al momento de la visita de monitoreo que los tiempos son insuficientes para incorporar los resultados previstos. Proceder a reconsiderar los términos de ejecución del Convenio de Financiación (no el n+3).

MEF/DGPM

- Replanificar, en acuerdo con la DUE, los términos del proyecto para tener en cuenta los atrasos acumulados y revisar al mismo tiempo algunas metas establecidas en los IOV.
- Debe acelerarse la definición de la estrategia que se utilizará para el Resultado Esperado N°3 (PMIPs) que hasta el momento es la que presenta mayores vacíos en su diseño e implementación.
- Para dar continuidad a esfuerzos de otros proyectos como AGORAH, sería conveniente que sean considerados los Gobiernos Regionales de Huancavelica y Ayacucho como base para aplicar demostrativamente la utilización del PMIPs.
- Es necesario aumentar la coordinación efectiva con los proyectos PCM y APCI contemplados en la AAP 2007, por su vinculación original prevista en la elaboración de la Agenda Anual.



## Informe de monitoreo

**Referencia del monitoreo** MR-030541.04  
**Fecha del informe** 18/05/2010  
**Título del Proyecto** Modelo de gestión comunal sostenible de bosques inundables en la Amazonia andina peruana.

### I. Datos de la intervención

Estatuto	FINAL
Tipo de informe de monitoreo	En curso
Tipo de ayuda	Project approach
Proyecto	Proyecto individual / proyecto nacional
Gestión del proyecto	Proyecto gestionado por la Delegación
Financiado por línea presupuestaria temática	Sí D-006076
Número CRIS	
Título del Proyecto según el Convenio de Financiación/ de la Decisión de Financiación	Modelo de Gestión Comunal Sostenible de Bosques Inundables en la Amazonía Andina Peruana.
Dominio	Medio Ambiente
Sector CAD/CRS	31200 - SILVICULTURA
Código CAD/CRS adicional	31220 - Desarrollo silvícola
Geographical zone	Perú
Palabra clave (para intervenciones innova	
Fecha firma Convenio de Financiación/Decisión de Financiación/Contrato	19/10/2005
Responsable a la Sede Principal	
Responsable a la Delegación	GARCIA Tatiana
Monitor/a	Karla Van Eynde
Autoridad encargada del proyecto	Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP)
Tipo de socio de ejecución	Partner countries public administration (ministries, municipalities, etc)
Fecha de inicio - prevista	01/11/2005
Fecha de fin - prevista	01/11/2010
Fecha de inicio - real	01/11/2005
Fecha de fin - probable	01/11/2010
Fecha de la visita de monitoreo	de 13/04/2010 a 18/04/2010

### II. Datos financieros

Compromiso de nivel 1 (financiación CE)	2,427,261
Presupuesto previsto para la AT	1,734,562
Compromiso de nivel 2 (fondos contratados de la contribución CE)	2,427,261
Otros fondos (Gobierno u otros donantes)	610,000
Presupuesto total de la operación	3,037,261
Importe total desembolsado por la CE	1,841,012
Datos financieros con fecha del	26/04/2010

### III. Apreciaciones

Pertinencia y calidad del diseño	C
Eficiencia de la ejecución hasta la fecha	C
Eficacia hasta la fecha	C
Impactos esperados	C
Sostenibilidad potencial	B

### IV. Resumen de conclusiones

#### **Pertinencia y calidad del diseño**

Mayormente en base a problemas sustanciales de respaldo de parte de actores clave, grupos beneficiarios y hasta el mismo equipo técnico del proyecto con respecto al actual desarrollo en el proyecto, se le ha asignado una “C” al presente criterio. El plan de cierre con su estrategia de transferencia de bienes, por ejemplo, fue elaborado sin participación de los socios y sin consultar al equipo técnico. Además, al documento le faltan los detalles y justificaciones necesarios para garantizar una transferencia sin mayores conflictos. Luego, a solo 6 meses de cerrarse, el proyecto está por solicitar un nuevo Addendum al contrato. Básicamente se trata de un cambio presupuestario, canalizando fondos considerables al proyecto CAVA (Centro de Acopio y Valor Agregado) y reduciendo los montos en los demás rubros, dando lugar a algunas preocupaciones de fondo: falta de respaldo de actores y beneficiarios, asuntos institucionales imprecisos, riesgos relativos a la aprobación del proyecto por el MEF ya que 50% del presupuesto debe de venir del Presupuesto de Inversión Pública (PIP), se ejecutará el proyecto completamente fuera del marco del presente proyecto (duración, comunidades socias) aún utilizando sus fondos, etc. Relativo al ML, este – a pesar de algunas mejoras - sigue teniendo sus deficiencias: los IOVs no permiten un monitoreo adecuado y objetivo y los objetivos – tal como formulados – siempre son demasiado ambiciosos y vagos. En lo positivo: la pertinencia de los objetivos sigue siendo muy alta.

#### **Eficiencia de la ejecución hasta la fecha**

En el curso del último año, no se ha logrado mejorar la eficiencia. Nuevos problemas a nivel de disponibilidad de fondos y de alto flujo de personal fuertemente afectaron la ejecución. Con un 90% del tiempo ya transcurrido, la ejecución física ha llegado a un 61% y la financiera a 66%. Particularmente el componente de valor agregado y comercialización destaca por su ejecución retrasada (43%), por lo que no se están realizando los efectos esperados en relación con la generación de ingresos, dejando cierto nivel de decepción y desánimo en las comunidades socias. En fin, cabe mencionar que el proyecto se caracteriza por una gestión de recursos humanos insatisfactoria.

En lo positivo: la calidad de los productos logrados es buena hasta muy buena. Se refiere en particular a (1) las organizaciones campesinas (grupos de interés, comités de vigilancia) que se ven verdaderamente fortalecidas gracias a las capacitaciones y acompañamiento recibidos y gracias a las experiencias prácticas facilitadas por el proyecto, (2) la Veeduría Forestal que ya está brindando servicios pertinentes y de calidad, (3) las plantaciones de bolaina, capirona, camu-camu, bien establecidas y mantenidas y (4) los planes de manejo forestal elaborados y aprobados por INRENA.

#### **Eficacia hasta la fecha**

Como consecuencia de los atrasos en la ejecución, también el logro a nivel de los resultados está retrasado. Por eso, a pesar de haber producido una serie de logros valiosos y avances hacia el OE (por ejemplo: (1) aportes a la elaboración de un nuevo marco normativo y político forestal y (2) un número de organizaciones campesinas fortalecidas con conocimientos y experiencias sobre el terreno en nuevas tecnologías, con equipos para la vigilancia y para la extracción y transformación primaria de madera y con “herramientas” tal como su estatuto legal, planes de manejo y Veeduría Forestal), ya no se ve posible que al terminar la vida del proyecto “el conjunto de las condiciones normativas, políticas, actitudinales y aptitudinales sea el adecuado para que 50 (o 40) comunidades administren y utilicen sosteniblemente sus recursos forestales”.

#### **Impactos esperados**

En comparación con el año pasado cuando las perspectivas de impacto – a pesar de los atrasos en la ejecución

– fueron consideradas como muy buenas gracias a la alta pertinencia de las acciones y productos y al alto nivel de calidad que mantiene el proyecto en sus logros, estas perspectivas se han reducido mucho básicamente por la falta de apoyo en los aspectos de valor agregado y comercialización. Por no haber trabajado suficientemente aquellos aspectos, el potencial de generar ingresos y de reducir la pobreza (OG) a partir de las varias opciones productivas que se ha promovido con el proyecto, ha disminuido de manera significativa. En el caso de aprovechamiento sostenible de madera, por ejemplo, la misma rentabilidad económica de la extracción en base a planes de manejo está en peligro ya que el beneficio económico justamente se encuentra en la transformación secundaria y en la comercialización. Otro ejemplo sería la producción de artesanía (productos forestales no maderables): luego de inversiones importantes de parte del proyecto en promoción, organización y capacitación, el grupo de artesanas visitado ahora se siente desprovisto de todo apoyo/acompañamiento en aspectos de mercadeo y en fin no logran vender sus productos.

Ya que solamente quedan 6 meses, ya no se ve posible de brindar todo el apoyo previsto y necesario en materia de valor agregado y comercialización a las comunidades socias.

Luego, falta un monitoreo de impacto adecuado en el proyecto.

### **Sostenibilidad potencial**

Por lo general, la sostenibilidad potencial es buena gracias a un buen nivel de apropiación por parte de los grupos meta, a sus importantes capacidades de gestión adquiridas a lo largo de la ejecución del proyecto y al fortalecimiento institucional estratégico que ha brindado el proyecto a actores clave en el sector y en la zona. Solamente la viabilidad financiera y económica se ha vuelto crítica. Pues, los grupos meta no están realizando los ingresos esperados y esta situación va afectando la sostenibilidad de otras actividades esenciales cuya continuación requiere pequeñas inversiones: elaboración de planes de manejo, vigilancia de bosques y cochas, funcionamiento autosustentable de la Veeduría,...

### **Observaciones y recomendaciones**

\_Pertinencia y calidad de diseño: 1. Asegurar un consenso general con el equipo técnico del proyecto y con actores clave (VFC, ORAU, GOREU, AIMBA,...) sobre la propuesta de modificación del presupuesto antes de presentarla a la DUE. (Coordinador proyecto) 2. Analizar en detalle las mencionadas preocupaciones relativas al nuevo proyecto CAVA, tomando en cuenta también las fuertes repercusiones que tendrá este nuevo proyecto en el actual presupuesto y por ende en la ejecución de ciertas líneas de actividades (por ejemplo: en el apoyo a la extracción y transformación primaria, en el apoyo para la comercialización de productos en el corto plazo, es decir dentro del marco del actual proyecto). (DUE) 3. Establecer un pequeño comité de apoyo externo para el cierre del proyecto, tal como se ha discutido en la sede del IIAP durante la visita de monitoreo. (IIAP, DUE)

\_Eficiencia: 1. Presentar a la DUE cuanto antes el proyecto del CAVA y la correspondiente propuesta de modificación del presupuesto (solicitud de Addendum en preparación) para facilitar una decisión pronta y final al respecto, dado que solamente quedan 6 meses de ejecución. (Proyecto) 2. Agilizar de inmediato la ejecución financiera y técnica, dando énfasis a la consolidación de éstas actividades que tengan buena aceptación por los grupos meta y mayor potencial de aumentar la sostenibilidad (p.e. aspectos de comercialización y valor agregado directamente relacionados a las actividades productivas iniciadas con los grupos de interés, funcionamiento de la Veeduría, funcionamiento de AIMBA,...). (Proyecto) 3. Con respecto a la gestión de recursos humanos: regularizar el estatuto laboral de personal sin contrato, asegurar coherencia y transparencia en la adjudicación de viáticos, asegurar renovación de contratos sin brechas, ... (Proyecto) 4. A fin de evitar más atrasos en estos últimos 6 meses de ejecución y de facilitar la consolidación imprescindible de actividades en curso, aceptar la entrega del Vivero Forestal en Pucallpa al proyecto como legítima contrapartida financiera de parte de FONDEBOSQUE. (DUE) 5. Armonizar los dos sistemas de control financiero, buscando una forma apropiada de ejercer conjuntamente este control, (p.e. considerar auditorías en común o por lo menos una sola auditoría reconocida por ambas partes, un solo informe financiero,...). (DUE, IIAP)

\_Impacto esperado: 1. Completar el sistema de monitoreo interno con mediciones y análisis de impacto. (Proyecto) 2. Insistir en que el proyecto relate en sus informes narrativos sobre el impacto que se está realizando, no en base a productos logrados pero en base a mediciones de IOVs de impacto bien formulados. (DUE)

\_Sostenibilidad potencial: 1. Concentrar los apoyos que aún se pueda brindar antes del cierre del proyecto en los aspectos de valor agregado y comercialización. (Proyecto)



## Informe de monitoreo

**Referencia del monitoreo** MR-131742.01  
**Fecha del informe** 18/05/2010  
**Título del Proyecto** Cultura política y diversidad cultural: Empoderando ciudadanía en poblaciones quechua andinas de Perú y Bolivia

### I. Datos de la intervención

Estatuto	FINAL
Tipo de informe de monitoreo	En curso
Tipo de ayuda	Project approach
Proyecto	Proyecto varios países / proyecto regional - Informe de un componente
Gestión del proyecto	Proyecto gestionado por la Delegación
Financiado por línea presupuestaria temática	Sí C-166434
Número CRIS	
Título del Proyecto según el Convenio de Financiación/ de la Decisión de Financiación	Cultura política y diversidad cultural: Empoderando ciudadanía en poblaciones quechua andinas de Perú y Bolivia
Dominio	NEW Democracy and Human Rights
Sector CAD/CRS	15160 - Derechos humanos
Código CAD/CRS adicional	15150 - Democratic participation and civil society
Geographical zone	Región de América del Sur
Palabra clave (para intervenciones innova	
Fecha firma Convenio de Financiación/Decisión de Financiación/Contrato	26/10/2009
Responsable a la Sede Principal	
Responsable a la Delegación	LJUNGGREN BACHERER Malin
Monitor/a	Britta Madsen
Autoridad encargada del proyecto	Movimiento Manuela Ramos (MMR)
Tipo de socio de ejecución	Local NGOs/CSOs/Universities (at Partner country level)
Fecha de inicio - prevista	03/11/2009
Fecha de fin - prevista	02/11/2012
Fecha de inicio - real	03/11/2009
Fecha de fin - probable	02/11/2012
Fecha de la visita de monitoreo	de 13/04/2010 a 17/04/2010

### II. Datos financieros

Compromiso de nivel 1 (financiación CE)	1,499,343
Presupuesto previsto para la AT	No Disponible
Compromiso de nivel 2 (fondos contratados de la contribución CE)	1,499,343
Otros fondos (Gobierno u otros donantes)	388,822
Presupuesto total de la operación	1,888,165
Importe total desembolsado por la CE	409,335
Datos financieros con fecha del	05/04/2010

### III. Apreciaciones

Pertinencia y calidad del diseño	B
Eficiencia de la ejecución hasta la fecha	B
Eficacia hasta la fecha	B
Impactos esperados	B
Sostenibilidad potencial	B

### IV. Resumen de conclusiones

#### **Pertinencia y calidad del diseño**

El proyecto binacional entre las ONGs Movimiento Manuela Ramos (MMR) del Perú y Ciudadanía de Bolivia, es altamente pertinente y coherente con las estrategias país de la CE en ambos países. Además, corresponde al propósito de la convocatoria del Instrumento Europeo para la Promoción de la Democracia y de los Derechos Humanos (IEDDH) de consolidar el papel de la sociedad civil en la promoción de los derechos humanos, de las reformas democráticas, la conciliación pacífica de los intereses de distintos grupos y la ampliación de la participación y la representación política. Ambos países presentan contextos políticos muy distintos en relación a la situación de la población indígena y de las percepciones sobre interculturalidad. El movimiento indígena en Bolivia está mucho más fortalecido que en el Perú, donde la población quechua hablante ha sido la mayor víctima de la violencia política. Sin embargo, en ambos países siguen siendo necesarias acciones dirigidas a fortalecer la igualdad de género y la mayor participación política de mujeres quechuas. El proyecto coincide también con los objetivos de las estrategias país de la CE tanto para Perú como para Bolivia, de promover el respeto a los derechos de sectores vulnerables. La estrategia de intervención en torno al objetivo específico se centra en los tres ejes de investigación, incidencia política y comunicación. El diseño del proyecto se basa en la experiencia previa de ambas ONGs en sus zonas de intervención con población quechua, especialmente mujeres, y existe una precisa identificación de necesidades, aunque la población beneficiaria no tuvo participación directa en la definición de actividades. Un estudio de línea de base es parte de las actividades y tras su terminación serán ajustados los Indicadores Objetivamente Verificables (IOV). No queda siempre claro en el diseño, cual es el valor añadido binacional del presente proyecto, ya que se han incluido algunas actividades binacionales, pero no tiene un reflejo transversal en la estrategia de intervención, más bien se transmite la impresión que la interpretación de la bi-nacionalidad se basa en qué las mismas actividades se implementarán en ambos países. Mientras las zonas de intervención en Bolivia son geográficamente más concentradas en el departamento de Cochabamba, en el Perú se abarcan tres departamentos distintos, que podría presentar un reto a la hora cumplir con el cronograma establecido. El proyecto tiene un excelente análisis y estrategia de manejo de riesgos.

#### **Eficiencia de la ejecución hasta la fecha**

El proyecto se considera eficiente hasta la fecha, a pesar de una baja ejecución presupuestaria de 3% sobre 15% del tiempo transcurrido. Esta situación se debe a qué el primer semestre del proyecto estuvo caracterizado por actividades de planificación y elaboración de instrumentos de gestión como el POA1, el plan de monitoreo interno y las propuestas metodológicas para el estudio de línea de base y del estudio binacional. Además, en el Perú se está en el proceso de mapeo de grupos beneficiarios. Este proceso ya se terminó en Bolivia, se han suscrito tres convenios con organizaciones beneficiarias y se cuenta con una metodología para comenzar los talleres de inmersión. En relación al cronograma se ha presentado un pequeño retraso con la implementación del estudio de línea de base que terminará en junio 2010. Se espera comenzar con los talleres de inmersión en Bolivia en mayo, mientras los talleres de inmersión con las beneficiarias en el Perú comenzarán en la segunda mitad de 2010. El proyecto se beneficia de la larga trayectoria institucional de MMR y el conocimiento de ambas ONGs del trabajo con administraciones públicas locales. Ambas ONGs cuentan con personal quechua hablante, aunque en el Perú ha sido más difícil encontrar personal que reúne todos los criterios necesarios del perfil profesional requerido y se estima desde el mismo MMR que las coordinadoras regionales necesitarán orientación de la sede central. Los instrumentos para el monitoreo interno son de excelente calidad y podrían servir de modelo para otros proyectos de ONGs. Una preocupación actualmente no resuelta por la CE, se refiere al riesgo de pérdidas significativas por la tasa de cambio.

#### **Eficacia hasta la fecha**

Existen buenas perspectivas que el proyecto incida positivamente en el mejoramiento de la participación política de las mujeres quechua andinas, aunque tras el estudio de línea de base se tendría que definir con

mayor precisión en los IOV la dimensión cualitativa de la participación política. El proyecto lleva sólo cinco meses y medio de ejecución en el momento de la misión de monitoreo externo y es difícil prever hasta que nivel los cuatro resultados se alcanzarán. Basados en los contextos nacionales existentes, el proyecto tiene más control sobre el cumplimiento de los resultados 1 y 4, dado que existe una cercana relación de las ONGs socias con la población beneficiaria (R1) y ambas ONGs han tradicionalmente trabajado en redes lo que ha facilitado la difusión de los resultados de su trabajo (R4). Será un reto más grande, de incidir sobre líderes y funcionarios públicos locales (R2 y R3) y alcanzar la efectiva incorporación de nuevos conceptos sobre interculturalidad y recomendaciones del estudio bi-nacional previsto en las políticas públicas locales. Las entrevistas con población beneficiaria en Bolivia confirmaron una tendencia en el trabajo sobre igualdad de género observada en muchos proyectos financiados por la CE en América Latina: existen buenas estrategias para contribuir al empoderamiento de organizaciones de mujeres, al mismo tiempo que las estrategias desarrolladas para incidir en un cambio de actitudes de la población masculina indígena y de políticos locales han sido mucho menos eficaces y requieren una actualización de metodologías de trabajo. Un efecto positivo no planificado que se dará al final del proyecto es la existencia de un pool de expertos quechua hablantes que podrían aportar a otros proyectos en el futuro.

### **Impactos esperados**

Aparte de la alta motivación de la población beneficiaria que se constata en Bolivia no se pueden destacar otros impactos todavía debido al corto tiempo de ejecución. Existe mayor probabilidad que se den impactos al nivel de las administraciones municipales cuya colaboración directa se buscará a través de la presentación de micro-propuestas para la financiación de actividades de organizaciones de mujeres. Cambios políticos, como la aprobación de nuevas leyes y la formulación de políticas públicas requieren un tiempo más largo y no es posible prever, si las recomendaciones del estudio binacional serán incorporadas por las autoridades públicas en su gestión y, si al menos dos recomendaciones del estudio binacional serán acogidas por las instancias legislativas de ambos países. Con la aprobación de la Nueva Constitución Política en Bolivia en 2009, existe un panorama favorable para la formulación y aprobación de nuevas leyes. En Perú, a pesar del Acuerdo Nacional de 2002, el panorama para la incorporación en la gestión pública de un diálogo intercultural será más difícil. Existe una Ley de Igualdad de Oportunidades entre Hombres y Mujeres del 2007, pero el gobierno actual no ha definido una política pública sobre pueblos indígenas. Además, de las tres propuestas de ley sobre el derecho de los pueblos indígenas a la consulta sobre la explotación de recursos naturales en sus territorios, según el Convenio 169 de la Organización Internacional de Trabajo (OIT) ratificado por Perú y Bolivia, ninguna ha sido debatida todavía por el congreso peruano. Mientras en Bolivia parece existir tras las elecciones presidenciales de diciembre de 2009 y las elecciones municipales de abril 2010 una adecuada estabilidad política, incluyendo la continuación de algunas administraciones municipales con las que Ciudadanía venía trabajando, existe en el Perú el riesgo de una polarización política en torno a las elecciones municipales en octubre 2010 y nacionales en 2011. Positivo es que la entrada de nuevas autoridades municipales en Perú a principios de 2011 asegurará la estabilidad de los interlocutores locales durante la restante parte del proyecto. Esta estabilidad ya existe en Bolivia, donde las elecciones municipales tuvieron lugar en abril de 2010.

### **Sostenibilidad potencial**

La sostenibilidad potencial del proyecto se centra principalmente en su dimensión política y la posibilidad de incidir en cambios positivos al nivel de administraciones municipales. En cuanto a la sostenibilidad económica financiera, se destaca que MMR y Ciudadanía cuentan con donantes diversificados y tienen planificado de seguir trabajando en las zonas de intervención. Aunque se planifica que un porcentaje considerable de las micro-propuestas que se elaborarán, será aprobado por los presupuestos municipales, es probable que las asociaciones de mujeres van a requerir acompañamiento técnico y financiero más allá de la duración del presente proyecto. En este contexto se debe tener en cuenta que es una característica de proyectos de derechos humanos de depender de apoyos externos y no se debería esperar que el presente proyecto produzca una situación de auto-sostenibilidad de los grupos de mujeres beneficiarias. Queda pendiente la elaboración de una estrategia de salida.

### **Observaciones y recomendaciones**

1.) MMR: establecer contacto con el Grupo di Voluntariato Civile (GVC) que gestionó otro proyecto financiado por la CE sobre interculturalidad con metodologías y contenidos de capacitación parecidos. 2.) MMR y Ciudadanía: Ajustar los IOV al nivel de resultados cuando esté el estudio de línea de base, poniendo especial énfasis en la dimensión cualitativa, por ejemplo en relación a la “participación política”. 3.) MMR y Ciudadanía: facilitar a las organizaciones de mujeres contactos con otras ONGs que podrían seguir apoyando los micro-proyectos al nivel local, en el caso de que no se puede conseguir financiación del presupuesto municipal. 4.)

MMR y Ciudadanía: facilitar el contacto de las asociaciones de mujeres con las concejales/regidoras de su municipio y con los comités de vigilancia o mecanismos de control social. 5.) MMR y Ciudadanía: revisar los métodos de trabajo en relación a la igualdad de género para obtener mayores resultados en relación al cambio de actitud entre los hombres indígenas y funcionarios públicos. 6.) MMR y Ciudadanía: después de la evaluación intermedia, diseñar una estrategia de salida. 7.) CE: comunicar a los proyectos de ONGs las conclusiones de la visita de la Comisión de la Sección de Finanzas y Contratos en relación al manejo de pérdidas relacionadas con la tasa de cambio. 8.) CE: Priorizar las oficinas regionales del proyecto en el Perú durante la próxima misión de monitoreo, dado que esta vez sólo se han visitado beneficiarias en Bolivia.





## Informe de monitoreo

**Referencia del monitoreo** MR-105181.03  
**Fecha del informe** 18/05/2010  
**Título del Proyecto** Promoción del Desarrollo Rural Andino. Perú

### I. Datos de la intervención

Estatuto	FINAL
Tipo de informe de monitoreo	En curso
Tipo de ayuda	Project approach
Proyecto	Proyecto individual / proyecto nacional
Gestión del proyecto	Proyecto gestionado por la Delegación
Financiado por línea presupuestaria temática	Sí C-119686
Número CRIS	
Título del Proyecto según el Convenio de Financiación/ de la Decisión de Financiación	PROMOCIÓN DEL DESARROLLO RURAL ANDINO – RURANDES
Dominio	Cofinanciación ONG (PVD)
Sector CAD/CRS	12240 - Nutrición básica
Código CAD/CRS adicional	31120 - Desarrollo agrícola
Geographical zone	Perú
Palabra clave (para intervenciones innova	
Fecha firma Convenio de Financiación/Decisión de Financiación/Contrato	30/12/2006
Responsable a la Sede Principal	
Responsable a la Delegación	QUERALT ALCARAZ Aurea
Monitor/a	Gregoire Etesse
Autoridad encargada del proyecto	Welthungerhilfe EV
Tipo de socio de ejecución	International NGO/CSOs/Universities (at EU and international level)
Fecha de inicio - prevista	01/03/2007
Fecha de fin - prevista	01/03/2011
Fecha de inicio - real	01/03/2007
Fecha de fin - probable	01/03/2011
Fecha de la visita de monitoreo	de 12/04/2010 a 17/04/2010

### II. Datos financieros

Compromiso de nivel 1 (financiación CE)	1,357,282
Presupuesto previsto para la AT	No Disponible
Compromiso de nivel 2 (fondos contratados de la contribución CE)	1,357,282
Otros fondos (Gobierno u otros donantes)	452,428
Presupuesto total de la operación	1,809,710
Importe total desembolsado por la CE	921,432
Datos financieros con fecha del	28/02/2010

### III. Apreciaciones

Pertinencia y calidad del diseño	B
Eficiencia de la ejecución hasta la fecha	A
Eficacia hasta la fecha	B
Impactos esperados	B
Sostenibilidad potencial	C

### IV. Resumen de conclusiones

#### **Pertinencia y calidad del diseño**

RURANDES contribuye a las prioridades del Gobierno peruano y de la CE de erradicación de la pobreza y de reducción de las brechas campo-ciudad, al focalizarse en provincias rurales donde la pobreza extrema es endémica y al favorecer la incorporación de las mujeres, tradicionalmente más marginadas. La lógica de intervención refleja bien la ruta crítica que deben recorrer las familias: (R1) la producción agroecológica y el manejo sostenible de sus recursos naturales y técnicos; (R2) el autoconsumo y la alimentación balanceada; (R3) la comercialización coordinada; (R4) la organización de productores ecológicos. Además que se dota de 17 IOV específicos (de los cuales 2 son de género), cuantificados y que reflejan bien los cambios esperados, y de una línea de base acertadamente alineada en dichos IOV. Sin embargo, el OG no precisa si las “zonas seleccionadas” abarcan el resto de las comunidades, de los distritos o de las provincias; tampoco establece el salto hacia problemáticas mayores (vigencia de la organización campesina, desarrollo con identidad cultural, agro-cadena orgánica, etc.). RURANDES se declara “facilitador”, pero sus técnicos son extensionistas, desarrollando cada uno las capacidades de unas 80-100 familias. En vista de la larga experiencia de las 6 ONG y de su compromiso con el desarrollo rural andino, hubiese sido bienvenida una explicitación de las capacidades que se van a afianzar/generar en las ARPE-ANPE (Asociaciones Regional/Nacional de Productores Ecológicos) y en las otras instituciones involucradas (comunidades, federaciones, municipalidades, gobiernos regionales,...).

#### **Eficiencia de la ejecución hasta la fecha**

El camino seguido por RURANDES logrando “riqueza a través de la diversidad de culturas, experiencias exitosas, aportes, enfoques, lecciones” está garantizando una alta eficiencia. Desde la UE, HIVOS y Welthungerhilfe, el flujo de recursos financieros y técnicos es satisfactorio; la ejecución presupuestaria es aceptable (67,6% contra 75% del tiempo); las auditorías se realizaron anualmente y sus dictámenes han sido positivos. Los equipos profesionales están completos, con la logística adecuada, produciéndose sinergias con los otros proyectos de las ONG. Cada ONG posee su propio sistema de control contable y de actividades; la coordinación nacional centraliza dicho control y, gracias a un sistema común, apoya el auto-monitoreo a productos, resultados y efectos, centrado en los IOV-ML, alimentando las comparaciones en el tiempo y entre las 4 zonas. Sorprende que no se haya socializado ni los TdR, ni el informe de evaluación externa realizada en 2009. El cumplimiento de actividades es alto y así como la consiguiente entrega de productos a las familias, bastante adelantada para los R1 y R2 y por lograrse en 2010 para R3 y R4. Si bien el paquete técnico es el mismo (pastos+cuyes, biohuertos, mejoramiento de vivienda y nutrición, venta de excedentes como productos orgánicos), la asistencia técnica es zonal, individualizada y flexible y respeta los ritmos de cada familia y las particularidades culturales. Se ha conformado el Comité de Coordinación y Seguimiento con las 6 ONG + ANPE y 4 Comités Zonales, con participación de los productores, permitiendo también el debate y la identificación de aprendizajes.

#### **Eficacia hasta la fecha**

El proyecto está por lograr su OE: la meta de familias que están optimizando sus recursos gracias a la agricultura orgánica y equilibrando su alimentación está prácticamente alcanzada (aumentó el volumen de venta de 9 productos (supera el 5000% para hortalizas), beneficiando a 1.110 familias (69% de 1600); 1013 familias (63%) ahora consumen regularmente hortalizas, carne, queso, leche, huevos). Los cambios de género esperados se están produciendo (en un 24% aumentó la participación de mujeres en labores de post-cosecha y comercialización, y en un 21% la de varones en la preparación de alimentos). En cambio, la articulación organizada al mercado concierne todavía una minoría (sólo 266 familias (17%) comercializan vía 4 organizaciones de productores ecológicos); sólo la ARPE-Huánuco ha implementado el Sistema de Garantía Participativa para la certificación orgánica. Estos resultados globalmente positivos son corroborados por la satisfacción expresa de la/os campesina/os, por los módulos recibidos, por el ahorro significativo al no

comprar agroquímicos, y por la internalización paulatina de las ventajas para su alimentación y su salud. “¿!Cómo van los cuyes a estar mejor que nosotros!?”; esta expresión de la gente muestra que la intensificación de la crianza de cuyes les estimula a invertir en el mejoramiento de su vivienda, con consecuencias positivas sobre su autoestima.

### **Impactos esperados**

Las condiciones de vida de las familias han mejorado en su dimensión económica (único aspecto medido por IOV), pero también en cuanto a confort y autoestima (por tener una casa limpia, decorada y amoblada, por el incremento de la participación femenina en reuniones, por la disminución del consumo de alcohol). En cuanto a la salud, las mejoras se deben al abandono de los agro-químicos, al consumo de alimentos más sanos, más abundantes y mucho más variados. Otros aspectos positivos son la reducción de la emigración para trabajar como peones y la adquisición de nuevas parcelas, gracias a sus ventas y al ahorro -al no comprar productos agro-químicos. En suma, RURANDES muestra que se puede revertir el círculo vicioso de la descapitalización y de la erosión de la agrobiodiversidad. Sin embargo, el rol de los campesinos se circunscribe a su chacra (y a la participación en ferias); su dependencia de los extensionistas es palpable. Al no diferenciar entre campesinos en subsistencia y los más capitalizados, no es posible demostrar que la respuesta positiva al paquete sea generalizable a los más pobres. Más allá de construir/mantener canales de riego e instalar reservas forestales, RURANDES apoya poco a las Comunidades Campesinas como institución histórica representativa del campesinado. Afortunadamente la colaboración con los gobiernos locales y regionales y la contribución a sus planes de desarrollo han sido fructíferas. RURANDES desea extrapolar su propuesta e incidir en políticas públicas, pero carece de aliados políticos para ello. Desafortunadamente las opciones productivistas y la lógica asistencialista de los programas oficiales “AgroRural”, “Sierra Exportadora”, “Juntos” y “Crecer”, no favorecen un aprovechamiento mutuo con RURANDES.

### **Sostenibilidad potencial**

Las perspectivas de sostenibilidad son positivas a nivel familiar pero no están garantizadas a las escalas mayores. En efecto, las chacras agroecológicas son rentables, en cuanto generan excedentes sin depender de insumos del exterior y responden a una demanda creciente de lo orgánico a nivel nacional y mundial. La continuidad de los servicios de comercialización está garantizada por las organizaciones que cubren el costo de los puestos en las ferias y de las transacciones hacia compradores que reconocen la calidad orgánica. La certificación orgánica de la producción es incipiente (Huánuco) y en los mercados locales no se vislumbra la posibilidad de un sobreprecio. Por otro lado, no hay aportes municipales, regionales o nacionales para la capacitación y asistencia técnica. Hay que reconocer que las relaciones internacionales de las 4 ONG peruanas deberían permitir obtener nuevos subsidios externos y replicar el modelo en nuevas familias y zonas. La ANPE también seguirá dependiente de financiamientos externos, no se vislumbra todavía su auto-sostenibilidad sobre la base de los aportes de sus socios, y menos aún de las familias recién incorporadas gracias al proyecto, cuya motivación es más económica y dependiente del acompañamiento de los técnicos, que ideológica. A nivel de las comunidades campesinas, no se conoce ningún plan para difundir los conocimientos y ventajas obtenidas, o para hacer rotar los módulos recibidos hacia otras familias.

### **Observaciones y recomendaciones**

1. La identificación correcta de una ruta crítica (en este caso: producción => nutrición => comercialización) permite un buen diseño y luego la medición e interpretación de efectos e impactos.
2. Acelerar las actividades de R3 y R4, responsabilizando a las ARPE/ANPE de su ejecución.
3. Orientar la sistematización hacia la medición de la rentabilidad por ha y por unidad de trabajo (R1), de volúmenes de ventas (R4), de empleos generados (R4), el registro de la inversión familiar y municipal, y de las familias (fuera de las 1.600) que logren cambios y/o se afilien a las ARPE (OE), la acumulación, la migración, la desnutrición infantil, la inserción en las normas y presupuestos municipales (OG). Es mejor si las fuentes de verificación no dependen del proyecto. Construir una tipología socio-económica de las familias.
4. Visibilizar los actores no ligados a la cadena orgánica, con los cuales asumir el enfoque facilitador y medir los cambios que se espera alcanzar en ellos.
5. Elevar la cantidad de familias socias por cada técnico, identificando las técnicas “claves”, fomentando la capacidad de réplica, organizando concursos, incorporando los “intrusos” y beneficiarios de las inversiones municipales, y negociando nuevos aportes y alianzas con programas estatales.
6. Delegar o al menos asociar las organizaciones comunales y ARPE al monitoreo de actividades, productos y efectos.
7. Capitalizar la experiencia y elaborar propuestas dirigidas a los gobiernos provinciales/regionales, para que implementen políticas de fomento a la agricultura orgánica. Difundir la experiencia, someterla al debate,

aprovechar redes andinas como el Foro Andino de Desarrollo Rural de la CAN.



## Informe de monitoreo

**Referencia del monitoreo** MR-119341.02  
**Fecha del informe** 18/05/2010  
**Título del Proyecto** Caficultura sostenible de alto valor para pequeños productores pobres en la provincia de Lamas, Perú

### I. Datos de la intervención

Estatuto	FINAL
Tipo de informe de monitoreo	En curso
Tipo de ayuda	Project approach
Proyecto	Proyecto individual / proyecto nacional
Gestión del proyecto	Proyecto gestionado por la Delegación
Financiado por línea presupuestaria temática	Sí C-133868
Número CRIS	
Título del Proyecto según el Convenio de Financiación/ de la Decisión de Financiación	Caficultura sostenible de alto valor para pequeños productores pobres en las Provincias de Lamas y El Dorado, Perú
Dominio	Cofinanciación ONG (PVD)
Sector CAD/CRS	43040 - Desarrollo rural
Código CAD/CRS adicional	31194 - Cooperativas agrícolas
Geographical zone	Perú
Palabra clave (para intervenciones innova	
Fecha firma Convenio de Financiación/Decisión de Financiación/Contrato	23/11/2007
Responsable a la Sede Principal	
Responsable a la Delegación	GARCIA Tatiana
Monitor/a	Joke Vuurmans
Autoridad encargada del proyecto	The Schumacher Centre for Technology & Development (ITDG)
Tipo de socio de ejecución	International NGO/CSOs/Universities (at EU and international level)
Fecha de inicio - prevista	01/02/2008
Fecha de fin - prevista	01/02/2011
Fecha de inicio - real	01/02/2008
Fecha de fin - probable	01/02/2011
Fecha de la visita de monitoreo	de 19/04/2010 a 23/04/2010

### II. Datos financieros

Compromiso de nivel 1 (financiación CE)	939,336
Presupuesto previsto para la AT	No Disponible
Compromiso de nivel 2 (fondos contratados de la contribución CE)	939,336
Otros fondos (Gobierno u otros donantes)	313,112
Presupuesto total de la operación	1,252,448
Importe total desembolsado por la CE	601,862
Datos financieros con fecha del	23/03/2010

### III. Apreciaciones

Pertinencia y calidad del diseño	C
Eficiencia de la ejecución hasta la fecha	C
Eficacia hasta la fecha	C
Impactos esperados	B
Sostenibilidad potencial	C

### IV. Resumen de conclusiones

#### **Pertinencia y calidad del diseño**

La pertinencia del proyecto es buena pero la calidad de diseño muy regular. El proyecto es coherente con los principios de desarrollo de la UE y en concordancia con las políticas nacionales de descentralización para el desarrollo de una zona específica marginada (San Martín es zona ex-cocalera) y la promoción del café siendo actualmente uno de los productos agrícolas de exportación más importantes del país. El cambio del diseño inicial, introducido a partir del noveno mes de implementación del proyecto (septiembre 2008) y que consiste principalmente de una ampliación del área geográfica de intervención y del número de - originalmente una a tres - organizaciones beneficiarias, ha sido acertado. De esta forma se mermó el riesgo que conlleva la concentración de atención y beneficios en una sola organización (CAC Oro Verde). Esta ampliación con el ajuste de metas y mayor precisión de los indicadores en el ML fue oficialmente aprobado por la DUE mediante la firma de un addendum al contrato de subvención (marzo 2010). El ML tiene una buena lógica entre actividades, resultados esperados y objetivos, aunque presenta todavía algunas deficiencias en cuanto a sus indicadores (parciales y poco cualitativos). Existe una línea de base que se levantó aprox. un año después del inicio del proyecto. El OE es un tanto ambicioso pensar en lograr un aumento de ingresos de 20% pero de forma sostenible dentro de un marco de uso ordenado del bosque (aquí falta otro indicador), y por la amplitud de sectores en que quiere intervenir el proyecto (es para un proyecto de una duración de más de tres años). Además, el proyecto definió una estrategia equivocada por escoger a caficultores individuales como población meta directa (criterio de selección era de no estar asociado a una cooperativa) para luego organizarlos y afiliarlos a cooperativas, en vez de trabajar directamente a través de las cooperativas con sus socios existentes y buscar su ampliación y fortalecimiento. El enfoque de equidad de género es totalmente ausente en el diseño del proyecto, que tampoco tiene contemplado una estrategia de salida o de transferencia. Al contrario, el equipo relativamente grande del proyecto con unos 15 profesionales y su dependencia a múltiples consultorías externas, tiene inherente el riesgo de crear una estructura paralela que dificulta un proceso fluido de transferencia de capacidades y responsabilidades.

#### **Eficiencia de la ejecución hasta la fecha**

El proyecto presenta un nivel de eficiencia muy regular. Los primeros atrasos en la ejecución se dieron ya desde el comienzo del proyecto por la decisión de cambiar su diseño inicial y por la llegada tardía de los tres cooperantes de Volens. Además, la situación confusa creada por el cambio del diseño del proyecto, el desacuerdo con este cambio por parte de la cooperativa Oro Verde (originalmente siendo la organización beneficiaria única), los problemas de coordinación entre los socios, y los frecuentes cambios y poca estabilidad del personal del proyecto, han afectado la eficiencia en la ejecución de las actividades. El mayor avance en la consecución de los productos planeados se observa en: la capacitación de técnicos municipales y la producción de seis estudios temáticos para la Zonificación Económica Ecológica (ZEE) y Ordenamiento Territorial (OT); el establecimiento de casi todas las 18 parcelas demostrativas de producción orgánica; acceso a los fondos de micro financiamiento por más del 30% del grupo meta; los concursos de café promovidos por la Mesa de Café que han sido un éxito. Sin embargo, hay grandes atrasos con el establecimiento de bosques comunales de protección; la elaboración del mapa de calidad y el plan de trazabilidad; solamente una de las tres cooperativas tiene el proceso de certificación concluido; poco avance en la capacitación de los promotores de los Comités en el manejo del Sistema Interno de Control (SIC) y calidad de café, y en el proceso de fortalecimiento de las organizaciones; ningún avance en relación de cadenas de café.

El proyecto no ha experimentado problemas de disponibilidad de recursos para la ejecución de las actividades y, al 72% del período de implementación, los socios han cumplido con sus contribuciones financieras (ITDG con el 72% y Volens con el 83% de su compromiso). Los recursos han sido gestionados de forma transparente y responsable y, hasta la fecha, se ha ejecutado el 71% del presupuesto global.

### **Eficacia hasta la fecha**

La poca eficiencia tiene sus repercusiones para la eficacia. Con respecto al RE1 (pequeños caficultores lideran uso ordenado de bosque) el proyecto está muy lejos de lograr el resultado planificado. El RE4 (organizaciones de caficultores fortalecidas) se refiere a tres organizaciones de productores, de las cuales la más fuerte (CAC Oro Verde) se siente defraudada por el proyecto por haber incluido dos otras organizaciones más como beneficiarios, otra (CAS El Dorado) se formó con el proyecto pero es muy tierna todavía: no cuenta con una infraestructura adecuada para el acopio del café, ni con recursos para pagar al gerente o cancelar el café contra entrega por sus socios. La tercera (APAVAM) ha recibido del proyecto un fuerte impulso y se ha fortalecido. El logro del RE5 (cadena de valor fortalecida) no ha avanzado, falta en este momento en el proyecto una persona responsable para esta área y la Mesa Técnica Regional de Café apenas se está formando. Positivos son los efectos de las capacitaciones y los equipos de post-cosecha suministrados por el proyecto que han resultado en un mejoramiento de la calidad del café y mayor conciencia ambiental (RE2). Con relación al OE (aumento de 20% de ingresos por venta de café) se registra hasta la fecha un aumento de apenas el 4.7% del ingreso.

### **Impactos esperados**

El potencial impacto se valora como bueno, entendiéndose la contribución del proyecto a la conciencia ambiental (tanto de los productores como los gobiernos locales), la adaptación de tecnologías sencillas para aumentar la producción de café y el reconocimiento de la importancia de producir café de calidad con la certificación como valor agregado. El proyecto ha fomentado una cultura asociativa entre pequeños productores de trayectoria individualista y ha creado una cultura crediticia en una población que no tiene acceso al sistema bancario formal. Además, hay otros proyectos (PEAM, entre otros) y fuerzas (CNCJ) que han puesto el café orgánico producido por pequeños productores en la agenda política, tanto a nivel regional como nacional. Sin embargo, existen factores de riesgo que ponen en peligro el objetivo de mejorar las condiciones de pobreza a nivel de las 16,000 familias de pequeños caficultores con que cuenta la región de San Martín. Unos de ellos son: el permanente flujo de inmigrantes a la zona (aumento de presión sobre la tierra), efectos del cambio climático y la poca estabilidad socio-política de la región (protestas ante concesiones mineras).

### **Sostenibilidad potencial**

La perspectiva de sostenibilidad del proyecto es regular. La base social de las cooperativas es débil y los socios todavía venden la mayor parte de su café a intermediarios que le pagan de inmediato contra entrega del producto. Las cooperativas no tienen la capacidad económica para garantizar la continuidad del servicio de AT y, en el caso específico de la CAS El Dorado, no cuenta con una infraestructura adecuada para el acopio, ni puede asumir los sueldos de su gerente y administrador una vez finalice el proyecto. El alto porcentaje de morosidad de uno de los dos fondos de micro financiamiento (manejado por la CAC Oro Verde) y el uso de recursos de este fondo sin autorización para cubrir gastos operacionales, son indicadores que la sostenibilidad del fondo se encuentra en riesgo. Al contrario, el otro fondo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín Porres es manejado con mucha responsabilidad financiera (0% morosidad). Las tecnologías introducidas por el proyecto son relativamente sencillas y adaptadas a las capacidades y necesidades del pequeño caficultor. La continuidad de la Zonificación Ecológico y Económico (ZEE) y Ordenamiento Territorial (OT) de parte del sector público es previsible por encontrarse formalmente incorporado en las estructuras de los dos Gobiernos Locales, aunque sus avances podrían verse afectados por los permanentes recortes presupuestarios y las próximas elecciones municipales.

### **Observaciones y recomendaciones**

Para ITDG/CAPIRONA/VOLANS: 1) Revisar los IOV (entre otros: IOV1.1.1-Especificar Comités de Gestión; IOV2.1-Especificar sistemas de producción sostenible; IOV4.2-Especificar herramientas de gestión; IOV4.3-Especificar herramientas administrativas/financieras y gestión organizacional; 2) Priorizar y concentrar acciones estratégicas con organizaciones (Oro Verde – garantizar manejo adecuado del Fondo Rotatorio y evaluar la cartera crediticia a finales de la próxima campaña. En caso de manejo inadecuado transferir el fondo a la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín; APAVAM – asesorar en estrategia de capitalización, apoyar en gestión de recursos para AT, exigir elaboración de plan bianual; El Dorado – analizar eventual apoyo en infraestructura y recursos para acopio, con propuesta de mecanismo de seguimiento de cerca para garantizar uso adecuado de los fondos); 3) Elaborar plan de transferencia de bienes/equipos y de sostenibilidad (asegurar participación de CAPIRONA y VOLANS en la elaboración del plan).

Para la DUE: 1) Exigir plan de transferencia y sostenibilidad, 2) Pedir plan detallado de acción para los ocho

meses de ejecución que le quedan al proyecto, con descripción y justificación de prioridades y estrategias; 3) Exigir mecanismo de seguimiento y garantía de uso y manejo adecuado de los recursos eventualmente puestos a la disposición de CAS El Dorado para acopio de café.





## Informe de monitoreo

**Referencia del monitoreo** MR-105184.03  
**Fecha del informe** 18/05/2010  
**Título del Proyecto** DESARROLLO TERRITORIAL Y DEMOCRACIA PARTICIPATIVA EN EL PERU

### I. Datos de la intervención

Estatuto	FINAL
Tipo de informe de monitoreo	En curso
Tipo de ayuda	Project approach
Proyecto	Proyecto individual / proyecto nacional
Gestión del proyecto	Proyecto gestionado por la Delegación
Financiado por línea presupuestaria temática	Sí C-118996
Número CRIS	
Título del Proyecto según el Convenio de Financiación/ de la Decisión de Financiación	Desarrollo Local y democracia participativa
Dominio	Cofinanciación ONG (PVD)
Sector CAD/CRS	15220 -
Código CAD/CRS adicional	15220 -
Geographical zone	Perú
Palabra clave (para intervenciones innova	
Fecha firma Convenio de Financiación/Decisión de Financiación/Contrato	28/12/2006
Responsable a la Sede Principal	
Responsable a la Delegación	LJUNGGREN BACHERER Malin
Monitor/a	Gonzalo Alvarez de Toledo
Autoridad encargada del proyecto	Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques - GRET
Tipo de socio de ejecución	International NGO/CSOs/Universities (at EU and international level)
Fecha de inicio - prevista	01/03/2007
Fecha de fin - prevista	28/02/2011
Fecha de inicio - real	01/03/2007
Fecha de fin - probable	28/02/2011
Fecha de la visita de monitoreo	de 19/04/2010 a 23/04/2010

### II. Datos financieros

Compromiso de nivel 1 (financiación CE)	750,000
Presupuesto previsto para la AT	No Disponible
Compromiso de nivel 2 (fondos contratados de la contribución CE)	750,000
Otros fondos (Gobierno u otros donantes)	528,601
Presupuesto total de la operación	1,278,601
Importe total desembolsado por la CE	251,724
Datos financieros con fecha del	31/03/2010

### III. Apreciaciones

Pertinencia y calidad del diseño	C
Eficiencia de la ejecución hasta la fecha	B
Eficacia hasta la fecha	B
Impactos esperados	B
Sostenibilidad potencial	B

### IV. Resumen de conclusiones

#### **Pertinencia y calidad del diseño**

El proyecto es coherente con la línea de cohesión social recogida en el DEP 2007-12 de la UE. La identificación responde adecuadamente a las necesidades de los grupos meta, con un alcance integral de las demandas para una planificación territorial concertada con grupos especialmente vulnerables por su condición de indígenas, quechua hablantes, de ámbito rural y en una zona de impacto directo de actividad minera (Las Bambas). El proyecto cuenta con un marco lógico con deficiencias en la asignación de recursos en relación a las acciones a desarrollar. Los indicadores de la matriz de planificación son imprecisos e indirectos a nivel de resultados, por lo que no reflejan adecuadamente los esfuerzos realizados en el nivel de acciones. Las hipótesis son de mala calidad y no existe un plan de gestión de las mismas, aspecto muy relevante debido a los posibles impactos y cambios que la actividad minera puede provocar en las condiciones medioambientales, sociales, políticas y económicas de la zona de intervención. Estas deficiencias se corrigen parcialmente en una propuesta de adenda que está en curso a fecha de monitoreo. Sin embargo, a debilidad de los indicadores no ha sido adecuadamente abordada en dicha propuesta. La ONG responsable del contrato, GRET, se ha visto relegada en la ejecución del proyecto debido a los cambios sucedidos en el componente de agua y saneamiento (acts 2.5 y 2.6). Sin embargo, su papel, y las deficiencias de coordinación identificadas en monitoreos previos, han sido subsanadas mediante la transferencia de responsabilidades intraconsorcio hacia el coordinador del proyecto, que ahora representa a GRET en el Perú y a la vez es responsable del CBC. Con vista a la ampliación del plazo del proyecto, las debilidades del diseño de indicadores pueden ser parcialmente corregidas a través de un plan de acción que recoja una línea de base, un sistema de seguimiento de indicadores que incluya metas intermedias para los indicadores de resultados que refleje de manera más directa y coherente los esfuerzos del proyecto.

#### **Eficiencia de la ejecución hasta la fecha**

La participación de la CE sobre el total del proyecto es del 59% (750.000 euros sobre 1.278.601 euros). Los Fondos de contrapartida del Ministerio Asuntos Exteriores Francés y otras contribuciones francesas privadas no serán aportados. CBC ha logrado nuevos aportes hasta cubrir gran parte de los 275.000 euros que no serán financiados, pero no cubre el total. Este déficit en la financiación se resuelve mediante adendum. Se ha decidido en acuerdo con la delegación respetar el porcentaje de financiación de la CE (59%), por lo que ahora la aportación de la CE se reduce a 714.731 euros sobre un total de 1.218.473 euros. Se han efectuado auditorías interna y externa del proyecto con resultados positivos en los aspectos de gestión de fondos y manejo de recursos del proyecto. Sin embargo, los informes de seguimiento aún no han sido oficialmente aprobados. Los motivos de la no aprobación por parte de la CE parecían depender de las auditorías realizadas. Se han realizado dos desembolsos por parte de la CE, totalizando 251.724 euros. El consumo total del proyecto es de 528.539, siendo más del 50% ejecución de gastos de contrapartida. El saldo pendiente de ejecución de los fondos de la CE según el nuevo presupuesto presentado a adendums es de 463.007 euros a ejecutar en un plazo de 7 meses sin contar el adendum o de 16 meses contando el adendum presentado (extensión de 9 meses del tiempo de ejecución). Es muy poco realista pensar que se podrán ejecutar el total de fondos del proyecto si no se efectúa la ampliación del tiempo de ejecución solicitada. Las deficiencias detectadas en monitoreos anteriores han sido corregidas en su mayor parte. Se han mejorado los mecanismos de coordinación del proyecto, adaptado las actividades no viables (2.5 y 2.6) y se han contratado los recursos humanos necesarios para dar un empuje significativo a la ejecución del proyecto. De esta manera se están produciendo los servicios previstos en el marco lógico con una calidad suficiente y con un ritmo de ejecución satisfactorio.

#### **Eficacia hasta la fecha**

El proyecto está logrando avances en la consecución de los resultados aunque están mal reflejados en los indicadores de OE debido a su pobre formulación. Se aprecian durante el monitoreo avances en la mejora de las capacidades de los actores locales para promover una planificación territorial concertada (OE). Los niveles

que mejores resultados arrojan son el del municipio provincial de Cotabambas, los planes comunales (de la provincia de Cotabambas) y la sensibilización en gestión de recursos hídricos (nuevas actvs 2.5 y 2.6). Los espacios de concertación promovidos para la negociación en torno a los derechos de compensación por la actividad minera son débiles, pero sin embargo el impacto en la formación sobre derechos de las comunidades son relevantes aunque su impacto se produce en el largo plazo.

### **Impactos esperados**

Se están produciendo impactos apreciables por el proyecto (OG), especialmente en los procesos de descentralización y fortalecimiento de las comunidades para su participación en la preparación de presupuestos participativos. La planificación concertada en la provincia de Cotabambas producirá en el medio plazo cambios significativos en la manera en cómo se asignan y controlan los recursos públicos. Esta planificación será un marco de referencia para los niveles de gobierno distrital y comunal, contribuyendo a una visión territorial articulada y consensuada a través de una institucionalidad con vocación de permanencia. Es preciso supervisar la intervención del proyecto en la provincia de Grau, más alejada y con menor actividad que la provincia de Cotabambas. La previsión de impacto en Grau se basa más en las acciones de concertación y delegación de otros actores, por lo que la incidencia del proyecto es más difusa. La gestión de factores externos, debido a las debilidades de su formulación, es insuficiente y no se prevén medidas que permitan anticipar impactos no previstos negativos en un contexto altamente vulnerable debido a la acción minera en los ámbitos medioambiental, económico, político y social.

### **Sostenibilidad potencial**

Los servicios que están siendo prestados actualmente son en su mayor parte deficitarios por naturaleza: fortalecimiento de capacidades, sensibilización, saneamiento legal y apoyo a la planificación, concertación en tema minero... todos ellos son necesarios, pertinentes y adecuados, pero sin embargo no está en su naturaleza su autosostenimiento. Sin embargo, las ONGs ejecutoras tienen un fuerte compromiso con el territorio, contrastado con una presencia permanente desde un tiempo anterior al proyecto y que se prolongará tras su finalización gracias a la financiación de otros donantes. El proyecto trabaja adecuadamente con instituciones recogidas en la ley o en la tradición local por lo que el nivel de sostenibilidad relacionando con el nivel institucional es elevado. El nivel de apropiación es alto en el nivel provincial y comunal en la provincia de Cotabambas. En la provincia de Grau se está optando por una estrategia de concertación y delegación a otras entidades que operan en el territorio con mayor presencia en el trabajo territorial de concertación social. Será conveniente monitorear la provincia de Grau con mayor intensidad tanto por parte de la DELUE como por futuros ejercicios de ROM. El proyecto se estructura adecuadamente en torno a un eje territorial que se inicia en la comunidad y acaba en el municipio provincial. Existe coordinación y fortalecimiento en todos los niveles de gobierno territorial y los productos y servicios se enmarcan en las capacidades de estos actores.

### **Observaciones y recomendaciones**

1. DELUE: Promover una rápida aprobación del addendum que se encuentra en el circuito de firmas de la delegación, así como de los informes de seguimiento pendientes de aprobación.
2. GRET/CBC: preparación de un plan de acción para el periodo restante con el EML del addendum. Dicho plan deberá incluir a) una línea de base (con datos objetivos a fecha de arranque de proyecto cuando se disponga de los datos) para los indicadores de todos los niveles, b) un sistema de seguimiento de los mismos que incluya metas intermedias para suplir las carencias de algunos indicadores (Resultados y OE+OG), c) un plan detallado de ejecución y financiación que recoja las aportaciones pendientes de desembolsar tanto de la DELUE como de los fondos de contrapartida. Dicho plan de financiación deberá estar recogido en un cronograma y relacionado con el plan de acción y avance de indicadores, d) plan de gestión de factores externos del proyecto de aquí a fin de proyecto, especialmente relacionado con cambios en medioambiente y entorno económico relacionado con el proyecto minero Las Bambas.
3. DELUE + GRET/CBC: Presentación por parte de la entidad ejecutora del plan de acción recogido en el punto 2 de las recomendaciones. Promoción de un acuerdo DELUE y GRET/CBC sobre el plan y cronograma de financiación y desembolsos para una ejecución anticipada y eficiente. Dicha presentación deberá también dar cuenta del avance de indicadores a la fecha a través del sistema de seguimiento de los indicadores y la línea de base.
4. GRET/CBC: Preparación de un plan de transferencia y cierre de los procesos de fortalecimiento y empoderamiento de comunidades, distritos y provincias que están en marcha. Dicho plan deberá contemplar una transferencia de productos y servicios a las instituciones locales, de manera que se mitigue el impacto de

la desaparición de todos los recursos humanos que ahora trabajan intensivamente en el territorio con financiación del proyecto.



## Informe de monitoreo

**Referencia del monitoreo** MR-119342.02  
**Fecha del informe** 18/05/2010  
**Título del Proyecto** Mejora de los medios de vida y acceso a beneficios legales para Peruanos pobres y vulnerables.

### I. Datos de la intervención

Estatuto	FINAL
Tipo de informe de monitoreo	En curso
Tipo de ayuda	Project approach
Proyecto	Proyecto individual / proyecto nacional
Gestión del proyecto	Proyecto gestionado por la Delegación
Financiado por línea presupuestaria temática	Sí C-133813
Número CRIS	
Título del Proyecto según el Convenio de Financiación/ de la Decisión de Financiación	Mejora de los medios de vida y acceso a beneficios legales para Peruanos pobres y vulnerables
Dominio	Cofinanciación ONG (PVD)
Sector CAD/CRS	15130 - Desarrollo legal y judicial
Código CAD/CRS adicional	15150 - Democratic participation and civil society
Geographical zone	Perú
Palabra clave (para intervenciones innova	
Fecha firma Convenio de Financiación/Decisión de Financiación/Contrato	16/12/2007
Responsable a la Sede Principal	
Responsable a la Delegación	GUERRA Roxana
Monitor/a	Roland Hackenberg
Autoridad encargada del proyecto	HelpAge International con socias (Proceso Social, SER, IPEMIN, CCC-UNSCH)
Tipo de socio de ejecución	International NGO/CSOs/Universities (at EU and international level)
Fecha de inicio - prevista	01/03/2008
Fecha de fin - prevista	01/03/2011
Fecha de inicio - real	01/03/2008
Fecha de fin - probable	01/03/2011
Fecha de la visita de monitoreo	de 13/04/2010 a 17/04/2010

### II. Datos financieros

Compromiso de nivel 1 (financiación CE)	749,753
Presupuesto previsto para la AT	No Disponible
Compromiso de nivel 2 (fondos contratados de la contribución CE)	749,753
Otros fondos (Gobierno u otros donantes)	249,918
Presupuesto total de la operación	999,671
Importe total desembolsado por la CE	443,844
Datos financieros con fecha del	30/04/2010

### III. Apreciaciones

Pertinencia y calidad del diseño	B
Eficiencia de la ejecución hasta la fecha	B
Eficacia hasta la fecha	C
Impactos esperados	B
Sostenibilidad potencial	B

### IV. Resumen de conclusiones

#### **Pertinencia y calidad del diseño**

La pertinencia del proyecto y la calidad de diseño son medianamente buenas. El proyecto corresponde con las políticas del gobierno socio y de la UE. Es pertinente con las necesidades del grupo meta de las Personas Adultas Mayores (PAM). Su lógica de intervención sigue siendo válida. Es una buena práctica en cuanto a su enfoque “multinivel” con intervenciones e impactos planificados al nivel local, regional y nacional. La calidad del ML actual es mediana, especialmente en cuanto al OG y OE que no fueron modificados según las recomendaciones del último ROM. Existe un error de niveles en cuanto a los resultados y el OE (el OE “grupos metas capacitados” está en la jerarquía más bajo que muchos de los resultados). Los IOVs del OE y de los resultados en su mayoría no miden cambios en la vida de los beneficiarios (pej. cuantificación del aumento de ingreso debido a la promoción de actividades económicas). La mayoría de los IOVs de los resultados son SMART. Un problema existe en las metas cuantitativas del R1 que no son realistas. Por esto, y por los procesos de capacitación que van más allá de los tres años del proyecto y de los recursos humanos disponibles, se presume un logro parcial del OE. Las actividades, productos y efectos directos en su mayoría son pertinentes con la lógica de intervención y realistas. El diseño carece de un análisis de riesgos y no incluye una estrategia integral de salida/transferencia. Los socios entienden y respaldan el diseño actual. Sin embargo hay que señalar que los diseños originales de cada componente, elaborados por los diferentes socios locales a cargo de su ejecución, fueron modificados al nivel de la sede regional de HAI en Bolivia antes de firmar el Contrato de Subvención con la UE. Esto significó una reducción de actividades y recursos (pej. recursos para fortalecer los micro-emprendimientos, recursos humanos para adecuadamente atender a todos los distritos limeños y zonas de intervención en Ayacucho y Huancavelica). Esto tiene el potencial de un impacto adverso en el logro de resultados y su sostenibilidad.

#### **Eficiencia de la ejecución hasta la fecha**

Se evalúa la eficiencia como buena. La disposición de insumos continua siendo fluida hasta la fecha. El seguimiento financiero es adecuado. Se ejecuta las actividades según lo programado y con los fondos planificados. En cuanto al M&E, la congruencia entre ML, POA y la matriz de monitoreo todavía es mejorable (pej. congruencia entre POA y matrices de resultados, incluir la medición de resultados). Es importante ser preciso en la medición del número de beneficiarios para evitar errores de cómputo. El proyecto trabaja y estimula sinergias con intervenciones similares. Sigue entregando la mayoría de los productos a tiempo. Sobrepasa algunas metas cuantitativas lo que implica el riesgo que el proyecto no puede dar un seguimiento adecuado a los nuevos productos (asociaciones, COSL) en el tiempo restante y con los recursos humanos/financieros limitados. La calidad de los micro-emprendimientos muestra problemas por la falta de recursos (financieros, AT) asignados en el presupuesto. La contribución de los productos a los resultados deriva de la lógica de intervención coherente, el involucramiento de autoridades locales (CIAM, COSL) y la motivación alta de los grupos meta de hacer uso de los productos/servicios establecidos. Las guías y materiales didácticos producidos han sido muy útiles en el logro de los resultados de incidencia y capacitación. Los IOVs en su mayoría reflejan correctamente a los productos. Las estructuras interinstitucionales siguen facilitando la ejecución del proyecto. Existe una cierta tendencia de no asegurar espacios de reflexión y seguimiento sistemáticos por falta de tiempo y sobrecarga de trabajo. Por las limitaciones del presupuesto hay socias que han tenido que ampliar su equipo técnico con propios recursos para poder cumplir con sus compromisos.

#### **Eficacia hasta la fecha**

Como ya mencionado en "calidad de diseño", la medición de los resultados con los IOVs existentes tiene una debilidad de captar cambios en los grupos meta. Además, existe una debilidad de medir de forma continua los IOVs de resultados y OE. El avance del R2 (mejor acceso a los beneficios del Estado y reconocimiento del Estado de estos beneficios) y R4 (incidencia nacional de organizaciones PAM) se encuentra dentro de lo

programado. R4 ha manifestado el mayor avance respecto al año pasado. Respecto al R3 (formación de organizaciones PAM y participación en presupuesto participativo) ya es evidente que no será logrado por completo en el marco del proyecto. Esto se debe a un 56% de los grupos meta aún no capacitado en presupuesto participativo. Dado al tiempo restante para inscribirse, la mayoría de estos beneficiarios todavía por formar recién podría participar en el presupuesto participativo de 2011 o sea después del cierre del proyecto. R1 cuenta con los mayores retrasos. Este se explica especialmente por la dificultad de involucrar a los familiares de las PAM. Además, el resultado de una mejora de medios de vida a través de los micro-emprendimientos es dudable por la falta de insumos y actividades para complementar los talleres de capacitación. En este momento la probabilidad de alcanzar el OE (PAM, sus comunidades y sus organizaciones capacitados) es reducida. Esto se debe a razones cuantitativas (no se llega al número de beneficiarios por las dificultades de incluir los familiares de los PAM) y cualitativas (fuerte enfoque en cursos/talleres y cierta debilidad de asegurar el seguimiento/AT y la puesta a la práctica). Para asegurar la adaptación eficaz y coherente a riesgos/supuestos y obtener lecciones aprendidas para futuras intervenciones sería recomendable reforzar la sistematización de estas estrategias de adaptación. En resumen, el logro de la eficacia manifiesta problemas.

### **Impactos esperados**

Las posibilidades de la contribución del proyecto al OG con impactos más amplios son buenas. Esto se debe principalmente al trabajo exitoso que se realiza al nivel nacional a través de ANAMPER y en alianza con actores de la sociedad civil, políticos y organizaciones internacionales (pej. mesa de trabajo en la Comisión de Seguridad del Congreso, elaboración de propuestas de leyes, entre otros para una pensión no contributiva). Las elecciones municipales y nacionales podrían causar un cambio desfavorable de autoridades políticas aliados al proyecto. No obstante, estas elecciones también podrían ser una oportunidad para trabajar con políticos y partidos en campaña electoral. La doble estrategia del proyecto, de mantener un diálogo constructivo con autoridades políticas y al mismo tiempo de aumentar la presión social al ámbito político con la red ANAMPER, representando a las PAM al nivel nacional, es un factor favorable para una adaptación adecuada a cambios políticos.

### **Sostenibilidad potencial**

La mayoría de los servicios estimulados por el proyecto necesitaría un respaldo económico-financiero y de AT más allá de la intervención del proyecto. Las mismas ONGs del consorcio y su capacidad de atraer fondos son un aspecto importante y positivo de la sostenibilidad financiera de los resultados/servicios. Aspectos adicionales entre otros son: trabajo con autoridades locales para encargarse de los COSLs (hasta ahora exitoso en dos casos), trabajo con centros de salud (actividades de generación de ingresos), presupuestos participativos, incidencia nacional para nuevas leyes (pej. pensión no contributiva) y coordinación con organizaciones internacionales. A pesar de que el proyecto ha entregado a dos Centros de Servicios Socio Legales (COSL) a las respectivas municipalidades distritales de Lima Metropolitana, no cuenta todavía con una estrategia de salida económica-financiera específica que articule los recursos económicos disponibles en función de su sostenibilidad. El nivel de apropiación del proyecto por parte de los grupos meta sigue siendo alto. El grado de interacción entre el proyecto y el nivel político es frecuente positivo. Sin embargo, las próximas elecciones cercanas significan una incertidumbre para un apoyo político continuo. Las instituciones creadas (asociaciones, ANAMPER) en su mayoría necesitan una participación de largo plazo de las socias más allá del proyecto. En resumen, se evalúa la sostenibilidad potencial como buena.

### **Observaciones y recomendaciones**

Los siguientes observaciones merecen ser destacadas: (1) El enfoque "multinivel" con intervenciones al nivel local, regional y nacional es una buena práctica y potencia las perspectivas de impacto. (2) Para lograr una capacitación de beneficiarios se debe aplicar un enfoque integral y continuo de cursos/talleres de capacitación, seguimiento/AT y la puesta a la práctica de los conocimientos. (3) Éxito de la doble estrategia (a) de aumentar la presión social a través de una fuerte organización nacional de los beneficiarios y el trabajo en red con otros actores de la sociedad civil y (b) de cooperar con el ámbito político de forma constructiva para elaborar propuestas concertadas.

Las recomendaciones para HAI y socias locales son: (1) Revisar y complementar los IOVs del OE (medir cambios en vez de actividades/productos) y R2 (incluir CIAM). (2) Consolidar los productos alcanzados en el último año del proyecto para asegurar su sostenibilidad y contribución a los resultados. No extender actividades hacia nuevos productos y beneficiarios (pej. asociaciones, COSL) si no hay la seguridad que estas puedan ser consolidadas y sostenibles. (3) Reforzar los espacios de discusión y reflexión sobre seguimiento y lecciones aprendidas al nivel de las socias locales (reuniones de los equipos técnicos más frecuentes) y al

nivel del consorcio (reuniones de coordinadores cada 1-2 meses, participación de todos los equipos técnicos en la reunión anual). (4) Mejorar la congruencia entre ML, POA y la matriz de monitoreo trimestral (congruencia de las "matrices de resultados" trimestrales con el POA; ajustar la terminología para distinguir claramente entre la medición de "actividades" y "resultados"; medir el avance de los resultados del ML en las matrices trimestrales). (5) Incluir huertas familiares en el IOV correspondiente del R1. (6) Reforzar el seguimiento continuo de los avances de IOVs de resultados y OE e incluir este seguimiento en la matriz de seguimiento trimestral de las socias. (7) Reforzar la sistematización de estrategias de adaptación a riesgos y supuestos. Elaborar por escrito lecciones aprendidas de estas estrategias para futuras intervenciones. (8) Elaborar estrategias de salida/transferencia por escrito por cada servicio ofrecido (pej. generación de ingresos, COSL) y articulando los recursos económicos disponibles. Implementar esta estrategia en el último año del proyecto y hacer un análisis de lecciones aprendidas para futuras intervenciones.





## Informe de monitoreo

**Referencia del monitoreo** MR-131745.01  
**Fecha del informe** 18/05/2010  
**Título del Proyecto** AAP 2007 Perú - Modernización del Estado APCI

### I. Datos de la intervención

Estatuto	FINAL
Tipo de informe de monitoreo	En curso
Tipo de ayuda	Project approach
Proyecto	Proyecto individual / proyecto nacional
Gestión del proyecto	Proyecto gestionado por la Delegación
Financiado por línea presupuestaria temática	No D-019477
Número CRIS	
Título del Proyecto según el Convenio de Financiación/ de la Decisión de Financiación	Apoyo a la APCI para la implementación del Sistema Nacional Descentralizado de Cooperación Internacional No Reembolsable y a los mecanismos de coordinación de la Ayuda Oficial al Desarrollo.
Dominio	Development - Latin America
Sector CAD/CRS	-
Código CAD/CRS adicional	15111 - Management of public finances
Geographical zone	Perú
Palabra clave (para intervenciones innova	
Fecha firma Convenio de Financiación/Decisión de Financiación/Contrato	29/10/2008
Responsable a la Sede Principal	
Responsable a la Delegación	ARTEAGA CESPEDDES Jose Luis
Monitor/a	Roberto Canessa
Autoridad encargada del proyecto	Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI)
Tipo de socio de ejecución	Partner countries public administration (ministries, municipalities, etc)
Fecha de inicio - prevista	29/10/2008
Fecha de fin - prevista	29/10/2011
Fecha de inicio - real	29/10/2008
Fecha de fin - probable	29/10/2012
Fecha de la visita de monitoreo	de 19/04/2010 a 23/04/2010

### II. Datos financieros

Compromiso de nivel 1 (financiación CE)	835,000
Presupuesto previsto para la AT	620,000
Compromiso de nivel 2 (fondos contratados de la contribución CE)	425,000
Otros fondos (Gobierno u otros donantes)	709,000
Presupuesto total de la operación	1,544,000
Importe total desembolsado por la CE	425,000
Datos financieros con fecha del	09/03/2010

### III. Apreciaciones

Pertinencia y calidad del diseño	B
Eficiencia de la ejecución hasta la fecha	C
Eficacia hasta la fecha	C
Impactos esperados	C
Sostenibilidad potencial	C

### IV. Resumen de conclusiones

#### **Pertinencia y calidad del diseño**

Diseñado antes de 2008 como continuación del FORTAPCI, anterior proyecto de apoyo a la APCI (Agencia Peruana de Cooperación Internacional), el actual Proyecto mantiene su pertinencia al proporcionar apoyo para la implementación del SINDCINR (Sistema Nacional Descentralizado de Cooperación Internacional). La coherencia con el eje estratégico n. 1 del DEP 2007-2013 de la UE en Perú se mantiene en línea con el objetivo de “apoyar el gobierno en sus esfuerzos de consolidación de políticas de Estado” y ayudar a “establecer acuerdos de buena gobernabilidad a nivel regional y al nivel nacional”. Sus dos resultados son coherentes y permiten “Contribuir a la modernización del Estado como un instrumento que favorezca mayores niveles de cohesión social a través de la Cooperación Internacional”. La cooperación internacional, a pesar de su peso relativo marginal, puede en efecto representar un recurso estratégico (la cooperación no reembolsable en el Perú representa 500 M\$ anuales) para el desarrollo de sectores y áreas menos atendidos por la inversión pública y privada. La búsqueda de una mayor eficacia de la ayuda externa, mediante una mayor implicación de los gobiernos regionales y una mejor coordinación con y entre los donantes se mantiene un objetivo totalmente válido. Siendo el APCI la entidad rectora para la implementación de la Ley N. 28875 que crea la SINDCINR, es muy oportuno reforzarla para que lidere el proceso de descentralización de la gestión de cooperación internacional y de fortalecimiento de los mecanismos de coordinación de la Ayuda Oficial al Desarrollo en el marco de la Adhesión del Perú a la Declaración de París. Tal y como diseñado, el Proyecto facilita la apropiación por parte del beneficiario ya que las direcciones de línea del APCI son responsables del direccionamiento estratégico del mismo en lugar de preverse una unidad ejecutora independiente. El Proyecto paralelo financiado por la AECID ha avanzado mientras tanto en 4 departamentos piloto, anticipando algunas de las actividades previstas por el presente proyecto, lo que tiene influencia en algunos de los IOVs planteados por el ML, que deben ser actualizados.

#### **Eficiencia de la ejecución hasta la fecha**

El Proyecto ha acumulado casi 18 meses de atraso (la mitad del tiempo total previsto en el CF) sin haber iniciado todavía la ejecución concreta de sus actividades. Se ha registrado un problema en la puesta a disposición de los fondos de contrapartida lo que ha generado la imposibilidad de contratar de forma continua el administrador, que es la figura indispensable para la ejecución del Proyecto. Al final de 2009, después de una fase de aprendizaje del nuevo mecanismo de programación operativa (Presupuesto Programa) la APCI ha presentado el PP2010 que ha sido aprobado por la Delegación. El plan de actividades previsto, que se articula en un gran número de consultorías y servicios especializados, parece bien diseñado y coherente con el logro de los resultados previstos. Sin embargo, a pesar de las gestiones realizadas por el APCI ante del MEF, los fondos nacionales comprometidos en el CF no han sido puestos a disposición, impidiendo el inicio de las actividades (situación que perdura hasta la fecha del monitoreo). El inconveniente parece haberse ahora resuelto temporalmente gracias a un paliativo (100.000 Soles puestos a disposición por APCI de fondos propios para cubrir los costos del Administrador durante lo que queda de 2010). Mientras tanto los fondos de la contribución serán inscritos en mayo en el presupuesto del APCI para 2011. Las actividades deberían por lo tanto iniciar a ejecutarse a partir del final de abril. La ejecutabilidad del PP1 tal y como ha sido aprobado es sin embargo puesta en discusión por el ulterior atraso registrándose (un mes) respecto al último cronograma. Además, como consecuencia de la falta de disponibilidad de los fondos nacionales, las actividades previstas en el PP 2010 con cargo a la Contribución del Gobierno no pueden ser ejecutadas. Es necesario ajustar el programa de manera a no perjudicar también el avance de las actividades a cargo de los fondos europeos, siendo estos últimos plenamente disponibles (se pueden postergar los pagos con cargo a fondos locales hasta el próximo año?). Queda, al mismo tiempo, por definir en detalles la modalidad de contratación de las

consultorías previstas en el PP 2010. Se prevé de licitar por bloques no superiores a los 50.000 € para poder aplicar un procedimiento de consultación local. Es indispensable, sin embargo, aplicar un proceso riguroso que garantice la máxima calidad de los servicios prestados por los consultores. Al respecto queda por precisar quién debe ser el órgano que da el direccionamiento técnico al Proyecto. Según el CF esto debe ser el Comité de Dirección el cual instruye al Administrador (que funciona como Secretaría Técnica del Comité). Sin embargo no está claro si el reglamento del Comité (previsto por el CF) ya ha sido elaborado y aprobado. De toda manera son las direcciones de línea del APCI que deben responsabilizarse de la elaboración de los Tdr y del control de calidad de los productos de las consultorías y, si no se toman las oportunas medidas, existe el riesgo que esta responsabilidad entre en conflicto con las otras tareas ordinarias de estas direcciones. En cuanto a la Asistencia Técnica Externa (EAT) en materia de gestión del Proyecto, prevista como una opción en el CF, no se ha identificado por el momento una necesidad específica ni ha sido presupuestada una partida correspondiente en el PP 2010. La administradora ve la utilidad de un apoyo en materia de procedimientos europeos, pero, considerando que el PP2010 ya ha sido elaborado y aprobado, esta asistencia no parece impelente.

### **Eficacia hasta la fecha**

Considerando los atrasos acumulados en la puesta en ejecución de las actividades, como antes descritos, el Proyecto no ha avanzado nada, por el momento, hacia el logro del objetivo específico. Se puede esperar que, una vez corregidos los obstáculos operativos que actualmente afectan la ejecución del mismo (tiempo restante insuficiente y contribución nacional no disponible), se reúnan nuevamente las condiciones para que el Proyecto logre fortalecer a la APCI para mejorar la gestión descentralizada de la cooperación internacional no reembolsable.

### **Impactos esperados**

De la misma manera por el momento no se está concretando la contribución prevista por parte del proyecto a la modernización del Estado. Mientras tanto el Proyecto paralelo financiado por la AECID ha iniciado el proceso de fortalecimiento de capacidades para convertir a los gobiernos regionales en actores protagónicos en el SINDCINR. El mismo ha avanzado en 4 departamentos piloto (Loreto, Piura, Cusco y Huánuco) hacia la elaboración de los Planes Regionales de Cooperación. El mismo va a finalizar este año y se estima que el Proyecto de la CE va continuar de forma sinérgica intensificando la implementación del SINDCINR.

### **Sostenibilidad potencial**

Para llevar adelante la tarea que le ha sido asignada por la Ley N. 28875, relativa a la implementación de la SINDCINR, la APCI debe disponer de una dotación presupuestaria incrementada que hasta el momento no ha sido otorgada. Por este motivo la Agencia está solicitando al MEF un incremento de su dotación ordinaria a partir de 2011 para hacer frente a los costos adicionales para gestionar el SINDCINR. Hasta que esta dotación de recursos no sea aprobada existe un margen de impredecibilidad respecto a la sostenibilidad futura de los efectos del proyecto. Asimismo, los cambios en los Gobiernos regionales en 2011 van generar cambios de interlocutores que podrían hacer retroceder los avances eventualmente logrados por el proyecto hasta esa fecha. Es necesario que el Proyecto, una vez que entre en operación, se prepare oportunamente a los posibles efectos de los cambios políticos previstos durante el próximo año, involucrando posiblemente al mismo tiempo las actuales y posibles futuras autoridades regionales en los departamentos atendidos.

### **Observaciones y recomendaciones**

- Se necesita elaborar y firmar un ADDENDUM al CF para extender la fecha de ejecución del Proyecto. La fecha de vencimiento del D+3 es el 29/10/2011 al igual de la fecha límite de ejecución operativa. Es decir, aún si empezara concretamente en Mayo, solo habrían 18 meses disponibles para la ejecución del Proyecto, en lugar de los 36 meses previstos, siendo estos netamente insuficientes para llevar adelante las tareas previstas y cumplir con los resultados.
- Desde el punto de vista formal, además, hay que corregir una pequeña incongruencia de fechas en el artículo 4 de las Condiciones Generales del CF.
- Se necesita poner al día algunos IOVs del ML para tomar en cuenta los avances que se han logrado en parte de los resultados gracias al proyecto paralelo financiado por la AECID.
- Es preciso asegurar la calidad de los productos de las consultorías y servicios mediante Tdr bien preparados,

concursos bien llevados y control de calidad asiduo.

- Es necesario prever, para llevar las tareas anteriores, la oportuna implicación y dotación de recursos de las direcciones de línea del APCI ya que preocupa el hecho que estas tareas deben ser realizadas al margen de sus tareas corrientes (factor de por sí muy favorable en vista de la apropiación de los resultados).
- Consolidar todos los esfuerzos para lograr la asignación de fondos presupuestarios al APCI para la gestión del SINDCINR.
- Asegurar la sinergia y continuidad con el Proyecto actualmente en ejecución con financiamiento del AECID.
- Preparar oportunamente la receptividad de las propuestas e intervenciones del Proyecto en los Gobiernos Regionales beneficiarios tomando en cuenta las perspectivas de transición política en 2011.
- Prever la Evaluación de MT contemplada en el CF no antes de 2011.



## Informe de monitoreo

**Referencia del monitoreo** MR-119343.02  
**Fecha del informe** 18/05/2010  
**Título del Proyecto** Economía solidaria en Apurímac: Microempresas y cooperativas aliadas para el desarrollo regional.

### I. Datos de la intervención

Estatuto	FINAL
Tipo de informe de monitoreo	En curso
Tipo de ayuda	Project approach
Proyecto	Proyecto individual / proyecto nacional
Gestión del proyecto	Proyecto gestionado por la Delegación
Financiado por línea presupuestaria temática	Sí C-133764
Número CRIS	
Título del Proyecto según el Convenio de Financiación/ de la Decisión de Financiación	Economía solidaria en Apurímac: Microempresas y cooperativas aliadas para el desarrollo regional.
Dominio	Cofinanciación ONG (PVD)
Sector CAD/CRS	31194 - Cooperativas agrícolas
Código CAD/CRS adicional	24081 - Educación/formación en materia bancaria y de servicios financieros
Geographical zone	Perú
Palabra clave (para intervenciones innova	
Fecha firma Convenio de Financiación/Decisión de Financiación/Contrato	13/11/2007
Responsable a la Sede Principal	
Responsable a la Delegación	GARCIA Tatiana
Monitor/a	Cesar Martin Mon
Autoridad encargada del proyecto	Gruppo de Volontariato Civile (GVC)
Tipo de socio de ejecución	International NGO/CSOs/Universities (at EU and international level)
Fecha de inicio - prevista	01/02/2008
Fecha de fin - prevista	31/01/2011
Fecha de inicio - real	01/02/2008
Fecha de fin - probable	31/01/2011
Fecha de la visita de monitoreo	de 19/04/2010 a 23/04/2010

### II. Datos financieros

Compromiso de nivel 1 (financiación CE)	718,714
Presupuesto previsto para la AT	No Disponible
Compromiso de nivel 2 (fondos contratados de la contribución CE)	718,714
Otros fondos (Gobierno u otros donantes)	239,572
Presupuesto total de la operación	958,286
Importe total desembolsado por la CE	424,596
Datos financieros con fecha del	01/04/2010

### III. Apreciaciones

Pertinencia y calidad del diseño	B
Eficiencia de la ejecución hasta la fecha	C
Eficacia hasta la fecha	B
Impactos esperados	B
Sostenibilidad potencial	B

### IV. Resumen de conclusiones

#### **Pertinencia y calidad del diseño**

La pertinencia del proyecto es alta. Apurímac está situada entre las regiones con menores niveles de crecimiento económico (PIB 0,43% país), condiciones de vida, IDH (23 región del país) e ingreso familiar per cápita (46€ vs 70€ promedio país); además el entramado empresarial está basado en dispersos microemprendimientos no formalizados. Los objetivos del proyecto son coherentes tanto con las líneas estratégicas de la UE (CSP02-07 y CSP07-12) como con la política nacional (descentralización, Ley Mype, programa “mi empresa”...) y responden a las necesidades de capacitación práctica y apoyo en gestión empresarial del grupo meta. La lógica de intervención continúa teniendo algunas deficiencias: el R1 se puede considerar un medio/producto para el R2, excesiva atomización de actividades de capacitación entre resultados, el R4 no está directamente integrado en el OE; aunque, de acuerdo a recomendaciones del anterior monitoreo, se ha realizado un ajuste importante del marco lógico principalmente para la acotación de indicadores y la aclaración del R1 (una unidad de servicios empresariales itinerante). No se consideraron adecuadamente algunos riesgos como la dificultad de contratación de personal cualificado en la región. El diseño del proyecto es compartido por el socio local (la Cooperativa de Ahorro y Crédito Los Andes, en estrecha colaboración con GVC desde un proyecto anterior de la CE del año 2002) y se realizan reuniones de coordinación y seguimiento mensuales además de contactos de trabajo cotidianos.

#### **Eficiencia de la ejecución hasta la fecha**

La eficiencia del proyecto continúa baja principalmente a causa del retraso inicial en el primer año, motivado por los cambios de dirección (tres coordinadores) y la dificultad en la contratación de personal. Con un 72% del tiempo transcurrido, del presupuesto total de 958.286 € (de los cuales la CE aporta 718.714) se han ejecutado 493.736€ lo que corresponde al 52% del total con una minusvaloración según el proyecto de 20.000€ debido al tipo de cambio. Hasta el momento se ha realizado un desembolso por parte de la CE de 424.596€. Hubo un retraso sin efectos concretos en el proyecto de 5 meses en el segundo pago efectuado por la UE mientras que las contrapartidas de GVC y de la CAC Los Andes han sido puestas a disposición del proyecto puntualmente. Se cuenta con un marco lógico y es utilizado como herramienta de gestión de actividades pero no se utiliza para una gestión por resultados. El avance de actividades puede estimarse en un 65% destacando por su ejecución inferior al 50% el resultado 2 relativo a la capacitaciones a los microempresarios principalmente debido a las pocas actividades realizadas el primer año; dentro de este resultado las actividades más atrasadas se refieren a los encuentros de mejores prácticas (2.3) y a los concursos de ideas de negocio (2.2) mientras que hay un progreso mayor en los talleres más técnicos sobre planes de negocio (2.1), técnicas de gestión (2.4) o legislación laboral (2.8). La calidad de los productos y talleres es alta a juicio de los propios beneficiarios, se destaca el papel práctico y útil de los mismos. En el tiempo disponible es poco realista la realización de todas las actividades y la ejecución de la totalidad de fondos. El proyecto se complementa con otras intervenciones de la cooperación europea anteriores (proyecto de seguridad alimentaria), de la cooperación de otras ONGs europeas, además se han firmado convenios para la búsqueda de sinergias y de apoyo mutuo con las cinco municipalidades, el gobierno regional, el ministerio de trabajo, la Dircetur y la universidad.

#### **Eficacia hasta la fecha**

El proyecto no mantiene una medición de indicadores de resultado lo que dificulta la valorización de los mismos. El esfuerzo realizado en el segundo año de actividad y los acuerdos alcanzados con diversos actores regionales ha permitido un mayor avance en los resultados. La Unidad de servicios empresariales (USE) está dando servicio constante en los locales de la cooperativa por toda la región y en la sede del Ministerio de Trabajo. Hay un crecimiento constante en la formalización de empresas y en las ventas-crecimiento de negocios gracias a las medidas ofrecidas por el proyecto (canasta de productos locales, ventas en rueda de negocios-ferias...). La CAC Los Andes presenta un crecimiento destacado en todas las variables (beneficios,

agencias, productos, socios...) lo que la está consolidando como uno de las principales agentes financieros de la región, manteniendo el compromiso social originario. Hay 6 cooperativas constituidas y que se han integrado en una central de cooperativas (La voz de Apurímac) para buscar fortalezas comunes y aprovechar posibles sinergias. Las perspectivas de alcanzar el objetivo del proyecto han aumentado de forma importante en el segundo año gracias al compromiso firmado por la asamblea de socios de afianzar el Comité de Educación con un plan de trabajo para la capacitación-acompañamiento a los socios y de dotarle de un 20% del excedente anual de la cooperativa como presupuesto (153.000 soles, 50.000€) así como a la contratación de una asistente social-contadora y los planes para contratar un asesor de negocios.

### **Impactos esperados**

La contribución del proyecto al desarrollo económico de la región de Apurímac es probable. El apoyo ofrecido en conjunto con otras instituciones para la formalización de empresas (acuerdos del Ministerio de Trabajo con los notarios para ofrecer descuentos) y para la gestión de los microemprendimientos (ley Mype) favorece el mayor crecimiento de negocios, ya evidente, lo que sin duda repercutirá en los ingresos y empleos de la región. La situación de la cooper. Los Andes y su decisión de favorecer los microcréditos en regiones aisladas y al inicio deficitarias, así como fortalecer el Comité de Educación también permiten anticipar una buena contribución a la actividad productiva en la región. Gracias a acuerdos con las municipalidades y con el Gobierno Regional se está favoreciendo un alineamiento político-empresarial hacia la producción regional con la creación de un logo que identifique y defina los productos apurimeños. El fomento de la asociatividad incluso con la creación de una central de cooperativas "la Voz de Apurímac" aunque de forma muy incipiente está permitiendo una mayor visibilidad política de diversas organizaciones que favorecería su interlocución con la gobernabilidad local a través de las herramientas a su alcance (por ejemplo el presupuesto participativo). Cabe destacar también el posicionamiento en la región de determinadas instituciones públicas (ministerio de trabajo) que carecen de presencia física en las diferentes regiones y ciudades de Apurímac aparte de la capital, a través de las actividades realizadas en los diversos locales de la CAC Los Andes. Servicios ofrecidos por estas instituciones y con gran acogida entre la población son más fácilmente demandables una vez concluido el apoyo del proyecto (canasta navideña, servicios de orientación laboral...)

### **Sostenibilidad potencial**

Perspectivas de sostenibilidad aumentadas. Principalmente por el compromiso, antes comentado, de la cooperativa Los Andes de destinar un 20% de su excedente (lo que añade incertidumbre sobre la variación anual del montante) a continuar ofreciendo de forma gratuita parte de los servicios de capacitación del proyecto. Además, a la existencia de diversos programas públicos o privados que pueden contribuir de alguna manera a la continuación de servicios a los microempresarios (programa nacional "mi empresa", planes de desarrollo del Gobierno Regional, actividades de capacitación de la Cámara de Comercio...) se añaden acuerdos concretos apoyados por el proyecto como la financiación de los concursos, capacitaciones y asesorías para los microempresarios y las cooperativas incluida en el plan de desarrollo municipal de Andahuaylas, o la voluntad del ministerio de trabajo de continuar el acuerdo con la CAC Los Andes para las asesorías laborales. Respecto a la viabilidad de los propios microemprendimientos y cooperativas apoyadas, el crecimiento económico de la región y la previsible llegada de inversiones para el sector minero les favorece; sin embargo su situación general todavía muy débil y dependiente de apoyos externos (en parte por estar el proyecto en su segundo año de actividad y haber tenido fuertes retrasos iniciales) dificulta su sostenibilidad en el corto plazo. En lo referente a la CAC Los Andes, tanto su crecimiento y fortalecimiento como su acceso a otros financiamientos de cooperación (via ONGs) afianza sus sostenibilidad. GVC mantiene muy buenas relaciones con otras instituciones (Ministerio de Trabajo, Dircetur, Municipalidades, Universidad) y ha conseguido su involucración o coordinación con el proyecto.

### **Observaciones y recomendaciones**

1. Implantar un seguimiento por resultados en la gestión de GVC y respecto al plan de trabajo del Comité de Educación en la CAC Los Andes. 2. Crear mecanismos que aseguren la compenetración de la USE con la asistente social-contadora ya contratada por la CAC Los Andes y con el futuro encargado de negocios a contratar. 3. Estudiar junto con la Delegación el calendario de actividades de acuerdo al tiempo disponible para el proyecto. 4. Definir con claridad los roles de sus miembros, el financiamiento y las funciones de la Central de cooperativas "La Voz de Apurímac" 4. Elaborar una estrategia de transferencia del proyecto de forma interna hacia el Comité de Educación y de forma externa estudiar la compenetración con la Cámara de Comercio (principalmente si se confirma su inclusión en el programa Alinvest IV).



## Informe de monitoreo

**Referencia del monitoreo** MR-119344.02  
**Fecha del informe** 18/05/2010  
**Título del Proyecto** Desarrollando un modelo de servicios y una infraestructura sostenible para la integración de las personas sordociegas en Perú

### I. Datos de la intervención

Estatuto	FINAL
Tipo de informe de monitoreo	En curso
Tipo de ayuda	Project approach
Proyecto	Proyecto individual / proyecto nacional
Gestión del proyecto	Proyecto gestionado por la Delegación
Financiado por línea presupuestaria temática	Sí C-133828
Número CRIS	
Título del Proyecto según el Convenio de Financiación/ de la Decisión de Financiación	“Desarrollando un modelo de servicios y una infraestructura sostenible para la integración de las personas sordociegas en Perú”
Dominio	Cofinanciación ONG (PVD)
Sector CAD/CRS	11130 - Formación de profesores
Código CAD/CRS adicional	15150 - Democratic participation and civil society
Geographical zone	Perú
Palabra clave (para intervenciones innova	
Fecha firma Convenio de Financiación/Decisión de Financiación/Contrato	06/12/2007
Responsable a la Sede Principal	
Responsable a la Delegación	GUERRA Roxana
Monitor/a	Carlos Cubillos
Autoridad encargada del proyecto	SENSE Internacional
Tipo de socio de ejecución	International NGO/CSOs/Universities (at EU and international level)
Fecha de inicio - prevista	07/12/2007
Fecha de fin - prevista	07/12/2012
Fecha de inicio - real	07/12/2007
Fecha de fin - probable	07/12/2012
Fecha de la visita de monitoreo	de 13/04/2010 a 16/04/2010

### II. Datos financieros

Compromiso de nivel 1 (financiación CE)	572,686
Presupuesto previsto para la AT	No Disponible
Compromiso de nivel 2 (fondos contratados de la contribución CE)	572,686
Otros fondos (Gobierno u otros donantes)	190,895
Presupuesto total de la operación	763,581
Importe total desembolsado por la CE	187,886
Datos financieros con fecha del	16/04/2010



### III. Apreciaciones

Pertinencia y calidad del diseño	B
Eficiencia de la ejecución hasta la fecha	B
Eficacia hasta la fecha	B
Impactos esperados	B
Sostenibilidad potencial	B

### IV. Resumen de conclusiones

#### **Pertinencia y calidad del diseño**

El Proyecto tiene una pertinencia relevante. Hay un creciente interés del Estado peruano por avanzar hacia un desarrollo inclusivo. En el ámbito de las necesidades específicas de la población en situación de discapacidad, y concretamente de la población sordo ciega, la recientemente aprobada Ley de reconocimiento de la sordo ceguera como discapacidad única (abril 2010), impone cambios sustanciales en diversas instancias públicas (centros de educación especial –CEBE–, oficinas municipales de atención a personas en discapacidad –OMAPED–, etc.). El Proyecto es igualmente coherente con el “documento estrategia país 2007-2013”, suscrito por la UE y el Gobierno del Perú, y con las prioridades establecidas en la convocatoria a proyectos de la línea presupuestaria 21-02-03 PVD-Proyectos (año 2007). Con respecto a la lógica de intervención, el monitoreo precedente (05/2009) y la experiencia de los primeros meses de ejecución del Proyecto, pusieron en evidencia algunas deficiencias estructurales en el diseño: metas muy ambiciosas en cuanto a grupos de beneficiarios, dispersión y precisión en la formulación de resultados e indicadores que no eran medibles ni realistas. Una propuesta de addendum empezó a ser discutida entre SENSE y la DUE a partir de diciembre del 2009 y una versión definitiva fue presentada a la DUE el 08/04/2010. Aunque persiste la dispersión de resultados (7), en esta propuesta hay mayor claridad sobre los grupos metas, la formulación de resultados y actividades es más precisa, y los IOV están mejor definidos. La aprobación de este addendum por parte de la DUE podrá darse en el corto plazo. El Proyecto integra socios de naturaleza complementaria (la asociación de personas sordociegas, la subdirección de educación especial adscrita al Mineducación y sus correspondientes CEBE y ONG de apoyo a población sordociega). Son actores con experiencias institucionales importantes y con una visión compartida sobre la problemática de la discapacidad. Hay un esquema de coordinación y planificación de acciones desconcentrado, que involucra a los socios locales y permite un seguimiento adecuado.

#### **Eficiencia de la ejecución hasta la fecha**

El monitoreo precedente (mayo 2009) había destacado dificultades operativas en cuanto a la organización interna de SENSE INTERNACIONAL (cambios en la estructura regional derivados de la crisis financiera en Inglaterra, rotación de personal responsable de la contabilidad del Proyecto en Lima, atrasos en la elaboración de informes, auditorías y solicitudes de pago). Las dificultades internas de SENSE influyeron en la elaboración del informe financiero y de actividades, y prolongaron el proceso de auditoría. La solicitud de pago fue presentada a la DUE el 09/06/2009 y el pago de prefinanciación del segundo año (109,177 EUR) solo se concretó el 20/08/2009, transcurridos 8 meses de este segundo año de ejecución. Sin embargo, con el segundo monitoreo se pudo constatar una estabilización global de la estructura operativa del Proyecto. A pesar de la persistencia de algunos problemas en la gestión financiera (insuficiente sustentación de gastos y confusión de monedas diferentes en una misma cuenta, principalmente), la auditoría del segundo año, que estaba siendo realizada en el momento del monitoreo, señala una mejora en cuanto al seguimiento contable y al registro del IGV. Estas dificultades internas no influyeron notoriamente en la realización de las actividades. Durante el año 2009, y hasta la recepción de los fondos comunitarios, la sede de SENSE en Inglaterra transfirió a su oficina en Lima los fondos de cofinanciación necesarios y las actividades fueron realizadas sin afectar la planificación establecida. De acuerdo al informe financiero correspondiente al segundo año del Proyecto y presentado a la DUE el 23/03/10 junto con el informe de actividades, la ejecución de los fondos transferidos por la UE al Proyecto, hasta el 06/12/2009, es del 88% (mientras que la ejecución hasta el 12/04/2010, en el momento del monitoreo supera el 95%). Se puede constatar un avance coherente en la obtención de productos relacionados con los 7 resultados esperados. Los socios del Proyecto definen planes de formación interna en función de sus necesidades y son autónomos en la realización de las actividades derivadas de dichos planes (R1); la Red es un espacio aun incipiente, pero permite un intercambio de informaciones y prácticas institucionales, y avanza hacia un funcionamiento descentralizado en dos nodos (el norte para Arequipa y Cuzco, el sur para Lima). La propuesta de servicios de rehabilitación con base comunitaria (RBC) está

integrando las oficinas municipales de atención a la población discapacitada (OMAPD), con los Centros de Educación Básica Especial (CEBE), en el caso de Cuzco, y con ONG especializadas en el tema de la discapacidad (IRID), en el caso de Arequipa. Los avances de esta propuesta constituyen un elemento clave de reflexión para la Red (R2) y para definir acciones de incidencia política con propuestas basadas en la experiencia del Proyecto (R6 y R7), y con el soporte de la ley aprobada recientemente. Finalmente, se observaron dificultades de comunicación entre la ONG beneficiaria y la DUE que pueden tener una influencia relevante en la eficiencia de la acción.

### **Eficacia hasta la fecha**

Con 28 meses de ejecución (una duración prevista de 60 meses) puede evidenciarse un avance importante en los resultados planificados y puede afirmarse que éstos apuntan hacia una verdadera mejora de los servicios ofrecidos a las personas sordo ciegas y a la promoción de sus derechos, como lo contempla el OE del Proyecto. Estos resultados logran conjugar tres niveles de acción sinérgicos. Por un lado, el fortalecimiento de propuestas locales que integran actores diferentes y complementarios (como el servicio de rehabilitación con base comunitaria- RBC); en segundo término, la confluencia de estas experiencias en espacios y redes (la Red de organizaciones trabajando la problemática de la sordo ceguera, la red de voluntarios, las agrupaciones de padres de familia); y, finalmente, la utilización de las referencias generadas por el Proyecto para orientar la aplicación concreta de políticas públicas (incidencia -R6) y el funcionamiento de entidades estatales (formación de profesores a través de la subdirección de educación especial- R7). El Proyecto está en una fase en la que el papel de SENSE es fundamental para asegurar la eficacia y crear condiciones que puedan incrementar las posibilidades de impactos y la sostenibilidad del Proyecto. Es necesaria una estrategia clara de incidencia política, para que las herramientas legales existentes puedan expresarse en medidas y prácticas concretas especialmente a nivel local. Ello implica un trabajo de sistematización de las experiencias que están siendo generadas por el Proyecto, con una definición sobre el tipo de productos y destinatarios de

### **Impactos esperados**

Algunos impactos empiezan a ser observados especialmente en tres ámbitos. La cobertura de servicios a personas sordo ciegas, de los socios del Proyecto pasó de 81 a 169, entre el año 1 y el año 2 del Proyecto, por lo que puede pensarse que la meta prevista (1100 personas sordo ciegas atendidas) aunque ambiciosa es realizable. La Ley de reconocimiento de la sordo ceguera como discapacidad única fue aprobada en abril del 2010 por el Congreso de la República, el trabajo concertado en la red y la evolución de la experiencia de la rehabilitación con base en la comunidad (RBC) favorecen la formulación de propuestas concretas para la aplicación de este nuevo instrumento jurídico. Finalmente, la formación de docentes (500 de manera presencial y 700 empezando un proceso de carácter virtual), en concertación con la Subdirección de Educación Especial del Ministerio de Educación, constituye una masa crítica importante para incrementar cualitativa y cuantitativamente la atención a la población sordo ciega. Como se mencionó, previamente, una estrategia clara de incidencia para la aplicación de las herramientas legales a escala local, puede contribuir significativamente a incrementar los impactos potenciales del Proyecto.

### **Sostenibilidad potencial**

El Proyecto se basa en el apoyo puntual a estructuras pre-existentes, la mayoría de ellas de carácter público, con recursos humanos y financieros propios. Se ha privilegiado el fortalecimiento de las capacidades internas de estos actores, a partir de los intercambios, de la formación y de una propuesta de trabajo en red, lo que representa una baja dependencia con respecto a los recursos del Proyecto. Un componente fundamental de la sostenibilidad del Proyecto tiene que ver con la perennidad de la Red, de creación relativamente reciente y cuyos objetivos están en proceso de definición, sin embargo se está avanzando positivamente en un funcionamiento desconcentrado, basado en nodos regionales que reducen costos operativos y permiten un funcionamiento más eficiente. Esta Red tiene un potencial importante para asegurar el diálogo y la incidencia, basada en las herramientas legales existentes, y para mantener y ampliar la viabilidad institucional y política.

### **Observaciones y recomendaciones**

1. SENSE: La mayoría (70%) de los “padres de familias” de las personas en situación de discapacidad son en realidad madres solteras, muchas de ellas en situación de extrema pobreza, de origen rural y discriminadas. Desde una perspectiva de género, el Proyecto debe definir una estrategia de acompañamiento a estas mujeres, integrada a la propuesta de RBC (en concertación con los gobiernos municipales –OMAPED-, CEBE y ONG). 2. SENSE: A la luz de la última auditoría, se debe valorar la necesidad de reforzar sus capacidades de gestión financiera, lo que puede significar la formación del contador para cumplir los requisitos de la CE y/o el reforzamiento del polo financiero de la ONG (con la contratación de un/a auxiliar contable). 3. SENSE: En la fase

actual del Proyecto es necesario precisar una estrategia de incidencia con énfasis en la aplicación concreta de los instrumentos legales existentes, a escala local (Lima, Cusco, Arequipa). Junto con los miembros de la Red, a partir de un análisis de escenarios posibles, con respecto a la implementación de una propuesta de servicios adecuados a la población sordo ciega y basados en las experiencias del Proyecto, deben definirse unos objetivos claros en términos de propuestas (contenidos), papel de los actores (gobiernos locales, ONG, etc.) y unos productos (a partir de la sistematización de las experiencias del Proyecto) que puedan sustentar esta estrategia de incidencia. 4. SENSE: La evolución de las capacidades institucionales de la Red (y de los demás socios) debe ser medida de manera objetiva y sistemática, considerando algunas variables como: los cambios operados en cuanto a capacidad de planificación y definición de objetivos; evolución de las capacidades administrativas y de gestión; evolución de las capacidades de negociación e incidencia; autonomía financiera; etc. 5. SENSE: Aunque los fondos de co-financiación diferentes a los comunitarios han fluido adecuadamente, es necesario asegurarse de su origen: el 15% de los fondos de cofinanciación deben ser de origen privado europeo, de acuerdo a las condiciones contractuales).



## Informe de monitoreo

**Referencia del monitoreo** MR-131746.01  
**Fecha del informe** 18/05/2010  
**Título del Proyecto** Fomento de la diversificación con frutales y árboles maderables en organización de pequeños productores

### I. Datos de la intervención

Estatuto	FINAL
Tipo de informe de monitoreo	En curso
Tipo de ayuda	Project approach
Proyecto	Proyecto individual / proyecto nacional
Gestión del proyecto	Proyecto gestionado por la Delegación
Financiado por línea presupuestaria temática	Sí C-133865
Número CRIS	
Título del Proyecto según el Convenio de Financiación/ de la Decisión de Financiación	Fomento de la diversificación con frutales y árboles maderables en organización de pequeños productores
Dominio	Cofinanciación ONG (PVD)
Sector CAD/CRS	43040 - Desarrollo rural
Código CAD/CRS adicional	43040 - Desarrollo rural
Geographical zone	Perú
Palabra clave (para intervenciones innova	
Fecha firma Convenio de Financiación/Decisión de Financiación/Contrato	19/12/2007
Responsable a la Sede Principal	
Responsable a la Delegación	GARCIA Tatiana
Monitor/a	Joke Vuurmans
Autoridad encargada del proyecto	Interkerkelijke Aktie voor Latijns Amerika Solidaridad/ VSF-CICDA
Tipo de socio de ejecución	International NGO/CSOs/Universities (at EU and international level)
Fecha de inicio - prevista	01/02/2008
Fecha de fin - prevista	31/01/2011
Fecha de inicio - real	01/02/2008
Fecha de fin - probable	31/01/2011
Fecha de la visita de monitoreo	de 13/04/2010 a 16/04/2010

### II. Datos financieros

Compromiso de nivel 1 (financiación CE)	742,596
Presupuesto previsto para la AT	No Disponible
Compromiso de nivel 2 (fondos contratados de la contribución CE)	742,596
Otros fondos (Gobierno u otros donantes)	247,533
Presupuesto total de la operación	990,129
Importe total desembolsado por la CE	448,856
Datos financieros con fecha del	09/03/2010

### III. Apreciaciones

Pertinencia y calidad del diseño	B
Eficiencia de la ejecución hasta la fecha	B
Eficacia hasta la fecha	B
Impactos esperados	B
Sostenibilidad potencial	B

### IV. Resumen de conclusiones

#### **Pertinencia y calidad del diseño**

La pertinencia es buena. El proyecto se enmarca en la estrategia europea de cooperación y es coherente con los objetivos del Programa Temático Actores no Estatales y Autoridades Locales de la Cooperación UE (NSA-LA) a que pertenece. Aunque las políticas agrarias nacionales no consideran la pequeña agricultura un sector importante y se inclinan más a la promoción de la agro-exportación de productos “no tradicionales” a grande escala con fuertes inversiones de capital, el proyecto busca la inserción del pequeño productor mediante el fortalecimiento de sus bases y enlaces organizativos con apuestas al incremento de volúmenes de exportación, mayor diversidad y calidad de producto para mercados diferenciados (orgánico, FLO, Globalgap). El diseño del proyecto visualiza una buena lógica de intervención con actividades que conducen claramente al logro de los resultados y objetivo. Existe una estrategia de sostenibilidad que se traduce en la metodología de intervención del proyecto: énfasis en el fortalecimiento de las organizaciones y sus redes, y canalización de recursos a través de las organizaciones para la contratación de personal técnico propio. El Medio ambiente está integralmente presente en el diseño del proyecto (producción orgánica, BPA y protección de áreas degradadas). Sin embargo, el enfoque de género es menos explícito y el proyecto no tiene una clara estrategia para fomentar la equidad de género. El proyecto ha aplicado modificaciones al diseño original, principalmente con relación a las organizaciones beneficiarias por atender. Hay deficiencias en el ML en cuanto a la calidad de algunos de los IOV (formulados más como un objetivo que indicador medible) y se requiere una ampliación y reubicación de ciertos riesgos/supuestos (por ejemplo, al nivel del OG no deben aparecer riesgos/hipótesis, porque ya es el más alto nivel) y falta resaltar más el riesgo del cambio climático e incluir el supuesto de la disponibilidad de tierra para facilitar la ampliación de áreas productivas.

#### **Eficiencia de la ejecución hasta la fecha**

La eficiencia es buena. En general, las actividades se ejecutan de acuerdo al cronograma con excepción del montaje de la planta de procesamiento de frutas (posiblemente en el terreno de la planta de empaque de APROMALPI) por haber descartada la primera propuesta de diseño para pulpa de fruta (actualmente estudio de factibilidad para proceso de deshidratación está por concluir). Con el 72% del tiempo de implementación, el proyecto solamente ha ejecutado el 56% de su presupuesto global. La baja ejecución se debe, además del atraso en la planta de procesamiento (10% del presupuesto), a: i) menores costos de oficina (ejecución de 45%) por la facilitación de espacios de oficina al proyecto por parte de PEDICAFE en el Norte y CAC Satipo en la región de la Selva Central, y ii) menores costos de recursos humanos (ejecución de 51%), por bajos costos del ATI (soltero sin familia, contratado por VSF-CICDA) y el mecanismo de contratación de personal técnico directamente por las organizaciones con niveles de sueldo más acorde a las escalas existentes al interno de la organización. Esta situación permite al proyecto considerar eventualmente una ampliación del período de implementación de unos tres meses, con el fin de poner a trabajar la planta incluyendo la cosecha de mango 2010/2011, y cubrir otro período de siembra de maderables. El proyecto no ha experimentado problemas de disponibilidad de recursos para la ejecución de las actividades y los ha gestionado de forma transparente y responsable. A diciembre del 2009 (64% de tiempo de implementación), VSF-CICDA y Solidaridad han desembolsado respectivamente el 63% y 41% de sus compromisos financieros. Se han firmado siete convenios de cooperación (PIDECAFE, CEPIBO, APROMALPI, CAC Satipo, CEPROAP, CACE Santa Cruz, CNCJ) en que se definen claramente los esquemas de coordinación y compromisos para la implementación y monitoreo del proyecto. El proyecto cuenta con una línea base, ha realizado 3 estudios de mercado, promovido la ampliación de áreas de frutales y maderables con más de 1,200 has, diversificado la producción (cacao con APROMALPI; y plátano y maderables con CAC Satipo), introducido sistemas de control de calidad y mejorado equipos de post-cosecha (2 tinas móviles y 9 empacadoras mejoradas), facilitado mayor articulación y diversificación de mercados con giras y mesas de negocio, apoyado en la producción de maderables y reforestación (establecimiento de vivero forestal; producción de 200,000 plantones forestales y formación de 50 promotores

forestales). También ha apoyado a la CNCJ con el financiamiento de su secretario técnico, estudios sobre comercio justo, publicaciones y negociaciones de precios mínimo de comercio justo de banano y cacao. La capacitación técnica y el acompañamiento para fortalecimiento organizacional son actividades permanentes durante todo el período de ejecución. En general, la calidad de los productos es buena hasta muy buena.

### **Eficacia hasta la fecha**

La eficacia se valora como buena. De los cuatro resultados esperados, se han obtenido los mejores avances con la autonomía y el posicionamiento comercial de las organizaciones en los mercados internacionales (RE3 y parte del RE1). Entre las cuatro organizaciones (que reúnen en este momento aprox. 2,800 pequeños productores en total de los cuales 10% mujeres) se logró aumentar de seis a 17 el número de mercados/compradores y acceder a financiamiento (Rabobank), gracias a la mayor capacidad de negociación y a las certificaciones (orgánica/comercio justo/Globalgap) como valores agregados para mercados diferenciados. En particular, CEPIBO ha logrado una fuerte reducción de descarte a nivel de planta (de 11% a 2%) y un aumento de volumen de exportación de 600-800 cajas al año antes del proyecto a nueve contenedores semanales actualmente. Junto con APROMALPI logró la recuperación del Draw back gracias a la gestión contable/administrativa de la organización (S/.718,073 de CEPIBO; y S/.160,000 de APROMALPI). Con respecto a la reforestación e introducción de sistemas agroforestales, se ha logrado una mayor conciencia ambiental y valoración de árboles maderables (RE2). La CNCJ no está consolidada todavía (RE4). Sin embargo, tampoco es muy realista esperar por el poco tiempo que lleva la institución desde su constitución (diciembre 2006). Sí se ha fortalecido y está logrando mayor posicionamiento en la opinión pública y cuenta con un instrumento importante (plan estratégico) para el fortalecimiento al interno de la institución.

### **Impactos esperados**

La perspectiva de impacto del proyecto es buena. El incremento de volúmenes de exportación genera mayores ingresos para la organización lo cual beneficia, a la vez, a los socios. También se espera que el productor en el futuro obtenga ingresos adicionales mediante el aprovechamiento de árboles maderables de valor económico introducidos en sus chacras. Un impacto importante no previsto es que la CEPIBO se ha convertido en la zona como regulador de precios ante DOLE. Además es, junto con APROMALPI y CEPICAFE, uno de los motores para la formación de una organización de tercer nivel (REDOPAN). Por otro lado, la generación de empleo (hasta ahora 10,830 jornales temporales y 430 nuevos puestos de trabajo) y las mejores condiciones laborales a nivel de finca y empaque (uno de los requisitos de la certificación Globalgap) van favoreciendo a una población que no dispone de tierra propia cuyos ingresos familiares dependen de la venta de su mano de obra. Sin embargo, existen factores externos que pueden poner en peligro el impacto del proyecto, los cuales son los fenómenos del cambio climático (altas temperaturas afectando floración y producción, y sequía) que ya han afectado fuertemente la cosecha de mango de 2008/2009; cambios en las reglas del Comercio Justo (decisión de FLO para incorporar oro y otros metales preciosos al mercado de comercio justo) que afectarán los principios y la transparencia del sistema a nivel mundial; y procesos de privatización, tal como la recién concesión del puerto de Paita a un monopolio privado que al día siguiente impuso un fuerte aumento de precios para la exportación de productos perecederos, especialmente los agrícolas.

### **Sostenibilidad potencial**

La sostenibilidad potencial es buena, y depende sobre todo de la solidez de la base organizacional y la capacidad de gestión y negociación de las organizaciones para mantener los mercados que tienen y abrir nuevos en el futuro. Es muy probable que las organizaciones sigan con los servicios de AT, que están prestando actualmente con apoyo del proyecto, mediante los ingresos generados por la comercialización y recuperación del Draw Back y por otro, a través de gestiones con otros cooperantes presentes en la zona (CIPCA, CEDEPAS, entre otros). APROMALPI es la única organización hasta el momento que tiene un sistema de capitalización funcionando. La permanencia en la zona del socio local del proyecto, PIDECAFE, que es una organización consolidada, da otra garantía de la continuidad de las líneas de acción apoyadas por el proyecto.

### **Observaciones y recomendaciones**

Para VSF-CICDA/Solidaridad/PIDECAFE: 1) Decidir lo más antes posible sobre el diseño final de la planta de procesamiento de frutas, diseñar plan de operación y firmar convenio de cooperación con sus futuros dueños (consorcio de organizaciones); 2) Revisar el ML (especificar más algunos indicadores, revisar ubicación de riesgos/supuestos, cambiar en el RE4 la palabra “consolida” en “fortaleza” para ser más realista); 3) Analizar posibles sobrantes presupuestarios y justificar una eventual ampliación del proyecto de 3-4 meses; 4) Elaborar propuesta de ajustes al proyecto para ser presentada a la DUE para su aprobación (cambio beneficiarias directas y período de duración, modificaciones al presupuesto y ML).



## Informe de monitoreo

**Referencia del monitoreo** MR-131746.01  
**Fecha del informe** 18/05/2010  
**Título del Proyecto** Fomento de la diversificación con frutales y árboles maderables en organización de pequeños productores

### I. Datos de la intervención

Estatuto	FINAL
Tipo de informe de monitoreo	En curso
Tipo de ayuda	Project approach
Proyecto	Proyecto individual / proyecto nacional
Gestión del proyecto	Proyecto gestionado por la Delegación
Financiado por línea presupuestaria temática	Sí C-133865
Número CRIS	
Título del Proyecto según el Convenio de Financiación/ de la Decisión de Financiación	Fomento de la diversificación con frutales y árboles maderables en organización de pequeños productores
Dominio	Cofinanciación ONG (PVD)
Sector CAD/CRS	43040 - Desarrollo rural
Código CAD/CRS adicional	43040 - Desarrollo rural
Geographical zone	Perú
Palabra clave (para intervenciones innova	
Fecha firma Convenio de Financiación/Decisión de Financiación/Contrato	19/12/2007
Responsable a la Sede Principal	
Responsable a la Delegación	GARCIA Tatiana
Monitor/a	Joke Vuurmans
Autoridad encargada del proyecto	Interkerkelijke Aktie voor Latijns Amerika Solidaridad/ VSF-CICDA
Tipo de socio de ejecución	International NGO/CSOs/Universities (at EU and international level)
Fecha de inicio - prevista	01/02/2008
Fecha de fin - prevista	31/01/2011
Fecha de inicio - real	01/02/2008
Fecha de fin - probable	31/01/2011
Fecha de la visita de monitoreo	de 13/04/2010 a 16/04/2010

### II. Datos financieros

Compromiso de nivel 1 (financiación CE)	742,596
Presupuesto previsto para la AT	No Disponible
Compromiso de nivel 2 (fondos contratados de la contribución CE)	742,596
Otros fondos (Gobierno u otros donantes)	247,533
Presupuesto total de la operación	990,129
Importe total desembolsado por la CE	448,856
Datos financieros con fecha del	09/03/2010

### III. Apreciaciones

Pertinencia y calidad del diseño	B
Eficiencia de la ejecución hasta la fecha	B
Eficacia hasta la fecha	B
Impactos esperados	B
Sostenibilidad potencial	B

### IV. Resumen de conclusiones

#### **Pertinencia y calidad del diseño**

La pertinencia es buena. El proyecto se enmarca en la estrategia europea de cooperación y es coherente con los objetivos del Programa Temático Actores no Estatales y Autoridades Locales de la Cooperación UE (NSA-LA) a que pertenece. Aunque las políticas agrarias nacionales no consideran la pequeña agricultura un sector importante y se inclinan más a la promoción de la agro-exportación de productos “no tradicionales” a grande escala con fuertes inversiones de capital, el proyecto busca la inserción del pequeño productor mediante el fortalecimiento de sus bases y enlaces organizativos con apuestas al incremento de volúmenes de exportación, mayor diversidad y calidad de producto para mercados diferenciados (orgánico, FLO, Globalgap). El diseño del proyecto visualiza una buena lógica de intervención con actividades que conducen claramente al logro de los resultados y objetivo. Existe una estrategia de sostenibilidad que se traduce en la metodología de intervención del proyecto: énfasis en el fortalecimiento de las organizaciones y sus redes, y canalización de recursos a través de las organizaciones para la contratación de personal técnico propio. El Medio ambiente está integralmente presente en el diseño del proyecto (producción orgánica, BPA y protección de áreas degradadas). Sin embargo, el enfoque de género es menos explícito y el proyecto no tiene una clara estrategia para fomentar la equidad de género. El proyecto ha aplicado modificaciones al diseño original, principalmente con relación a las organizaciones beneficiarias por atender. Hay deficiencias en el ML en cuanto a la calidad de algunos de los IOV (formulados más como un objetivo que indicador medible) y se requiere una ampliación y reubicación de ciertos riesgos/supuestos (por ejemplo, al nivel del OG no deben aparecer riesgos/hipótesis, porque ya es el más alto nivel) y falta resaltar más el riesgo del cambio climático e incluir el supuesto de la disponibilidad de tierra para facilitar la ampliación de áreas productivas.

#### **Eficiencia de la ejecución hasta la fecha**

La eficiencia es buena. En general, las actividades se ejecutan de acuerdo al cronograma con excepción del montaje de la planta de procesamiento de frutas (posiblemente en el terreno de la planta de empaque de APROMALPI) por haber descartada la primera propuesta de diseño para pulpa de fruta (actualmente estudio de factibilidad para proceso de deshidratación está por concluir). Con el 72% del tiempo de implementación, el proyecto solamente ha ejecutado el 56% de su presupuesto global. La baja ejecución se debe, además del atraso en la planta de procesamiento (10% del presupuesto), a: i) menores costos de oficina (ejecución de 45%) por la facilitación de espacios de oficina al proyecto por parte de PEDICAFE en el Norte y CAC Satipo en la región de la Selva Central, y ii) menores costos de recursos humanos (ejecución de 51%), por bajos costos del ATI (soltero sin familia, contratado por VSF-CICDA) y el mecanismo de contratación de personal técnico directamente por las organizaciones con niveles de sueldo más acorde a las escalas existentes al interno de la organización. Esta situación permite al proyecto considerar eventualmente una ampliación del período de implementación de unos tres meses, con el fin de poner a trabajar la planta incluyendo la cosecha de mango 2010/2011, y cubrir otro período de siembra de maderables. El proyecto no ha experimentado problemas de disponibilidad de recursos para la ejecución de las actividades y los ha gestionado de forma transparente y responsable. A diciembre del 2009 (64% de tiempo de implementación), VSF-CICDA y Solidaridad han desembolsado respectivamente el 63% y 41% de sus compromisos financieros. Se han firmado siete convenios de cooperación (PIDECAFE, CEPIBO, APROMALPI, CAC Satipo, CEPROAP, CACE Santa Cruz, CNCJ) en que se definen claramente los esquemas de coordinación y compromisos para la implementación y monitoreo del proyecto. El proyecto cuenta con una línea base, ha realizado 3 estudios de mercado, promovido la ampliación de áreas de frutales y maderables con más de 1,200 has, diversificado la producción (cacao con APROMALPI; y plátano y maderables con CAC Satipo), introducido sistemas de control de calidad y mejorado equipos de post-cosecha (2 tinajas móviles y 9 empacadoras mejoradas), facilitado mayor articulación y diversificación de mercados con giras y mesas de negocio, apoyado en la producción de maderables y reforestación (establecimiento de vivero forestal; producción de 200,000 plantones forestales y formación de 50 promotores



forestales). También ha apoyado a la CNCJ con el financiamiento de su secretario técnico, estudios sobre comercio justo, publicaciones y negociaciones de precios mínimo de comercio justo de banano y cacao. La capacitación técnica y el acompañamiento para fortalecimiento organizacional son actividades permanentes durante todo el período de ejecución. En general, la calidad de los productos es buena hasta muy buena.

### **Eficacia hasta la fecha**

La eficacia se valora como buena. De los cuatro resultados esperados, se han obtenido los mejores avances con la autonomía y el posicionamiento comercial de las organizaciones en los mercados internacionales (RE3 y parte del RE1). Entre las cuatro organizaciones (que reúnen en este momento aprox. 2,800 pequeños productores en total de los cuales 10% mujeres) se logró aumentar de seis a 17 el número de mercados/compradores y acceder a financiamiento (Rabobank), gracias a la mayor capacidad de negociación y a las certificaciones (orgánica/comercio justo/Globalgap) como valores agregados para mercados diferenciados. En particular, CEPIBO ha logrado una fuerte reducción de descarte a nivel de planta (de 11% a 2%) y un aumento de volumen de exportación de 600-800 cajas al año antes del proyecto a nueve contenedores semanales actualmente. Junto con APROMALPI logró la recuperación del Draw back gracias a la gestión contable/administrativa de la organización (S/.718,073 de CEPIBO; y S/.160,000 de APROMALPI). Con respecto a la reforestación e introducción de sistemas agroforestales, se ha logrado una mayor conciencia ambiental y valoración de árboles maderables (RE2). La CNCJ no está consolidada todavía (RE4). Sin embargo, tampoco es muy realista esperar por el poco tiempo que lleva la institución desde su constitución (diciembre 2006). Sí se ha fortalecido y está logrando mayor posicionamiento en la opinión pública y cuenta con un instrumento importante (plan estratégico) para el fortalecimiento al interno de la institución.

### **Impactos esperados**

La perspectiva de impacto del proyecto es buena. El incremento de volúmenes de exportación genera mayores ingresos para la organización lo cual beneficia, a la vez, a los socios. También se espera que el productor en el futuro obtenga ingresos adicionales mediante el aprovechamiento de árboles maderables de valor económico introducidos en sus chacras. Un impacto importante no previsto es que la CEPIBO se ha convertido en la zona como regulador de precios ante DOLE. Además es, junto con APROMALPI y CEPICAFE, uno de los motores para la formación de una organización de tercer nivel (REDOPAN). Por otro lado, la generación de empleo (hasta ahora 10,830 jornales temporales y 430 nuevos puestos de trabajo) y las mejores condiciones laborales a nivel de finca y empaque (uno de los requisitos de la certificación Globalgap) van favoreciendo a una población que no dispone de tierra propia cuyos ingresos familiares dependen de la venta de su mano de obra. Sin embargo, existen factores externos que pueden poner en peligro el impacto del proyecto, los cuales son los fenómenos del cambio climático (altas temperaturas afectando floración y producción, y sequía) que ya han afectado fuertemente la cosecha de mango de 2008/2009; cambios en las reglas del Comercio Justo (decisión de FLO para incorporar oro y otros metales preciosos al mercado de comercio justo) que afectarán los principios y la transparencia del sistema a nivel mundial; y procesos de privatización, tal como la recién concesión del puerto de Paita a un monopolio privado que al día siguiente impuso un fuerte aumento de precios para la exportación de productos perecederos, especialmente los agrícolas.

### **Sostenibilidad potencial**

La sostenibilidad potencial es buena, y depende sobre todo de la solidez de la base organizacional y la capacidad de gestión y negociación de las organizaciones para mantener los mercados que tienen y abrir nuevos en el futuro. Es muy probable que las organizaciones sigan con los servicios de AT, que están prestando actualmente con apoyo del proyecto, mediante los ingresos generados por la comercialización y recuperación del Draw Back y por otro, a través de gestiones con otros cooperantes presentes en la zona (CIPCA, CEDEPAS, entre otros). APROMALPI es la única organización hasta el momento que tiene un sistema de capitalización funcionando. La permanencia en la zona del socio local del proyecto, PIDECAFE, que es una organización consolidada, da otra garantía de la continuidad de las líneas de acción apoyadas por el proyecto.

### **Observaciones y recomendaciones**

Para VSF-CICDA/Solidaridad/PIDECAFE: 1) Decidir lo más antes posible sobre el diseño final de la planta de procesamiento de frutas, diseñar plan de operación y firmar convenio de cooperación con sus futuros dueños (consorcio de organizaciones); 2) Revisar el ML (especificar más algunos indicadores, revisar ubicación de riesgos/supuestos, cambiar en el RE4 la palabra “consolida” en “fortaleza” para ser más realista); 3) Analizar posibles sobrantes presupuestarios y justificar una eventual ampliación del proyecto de 3-4 meses; 4) Elaborar propuesta de ajustes al proyecto para ser presentada a la DUE para su aprobación (cambio beneficiarias directas y período de duración, modificaciones al presupuesto y ML).



## Informe de monitoreo

**Referencia del monitoreo** MR-131748.01  
**Fecha del informe** 18/05/2010  
**Título del Proyecto** Fortalecimiento de la gobernabilidad y promoción de la economía local de las comunidades campesinas de Huancavelica

### I. Datos de la intervención

Estatuto	FINAL
Tipo de informe de monitoreo	En curso
Tipo de ayuda	Project approach
Proyecto	Proyecto individual / proyecto nacional
Gestión del proyecto	Proyecto gestionado por la Delegación
Financiado por línea presupuestaria temática	Sí C-133807
Número CRIS	
Título del Proyecto según el Convenio de Financiación/ de la Decisión de Financiación	Fortalecimiento de la gobernabilidad y promoción de la economía local de las comunidades campesinas de Huancavelica
Dominio	Cofinanciación ONG (PVD)
Sector CAD/CRS	15140 - Administración pública
Código CAD/CRS adicional	31120 - Desarrollo agrícola
Geographical zone	Perú
Palabra clave (para intervenciones innova	
Fecha firma Convenio de Financiación/Decisión de Financiación/Contrato	10/12/2007
Responsable a la Sede Principal	
Responsable a la Delegación	GUERRA Roxana
Monitor/a	Byron Flores
Autoridad encargada del proyecto	Association Vétérinaires Sans Frontières - Centre
Tipo de socio de ejecución	International NGO/CSOs/Universities (at EU and international level)
Fecha de inicio - prevista	01/01/2008
Fecha de fin - prevista	31/12/2010
Fecha de inicio - real	01/01/2008
Fecha de fin - probable	31/12/2010
Fecha de la visita de monitoreo	de 19/04/2010 a 23/04/2010

### II. Datos financieros

Compromiso de nivel 1 (financiación CE)	642,821
Presupuesto previsto para la AT	No Disponible
Compromiso de nivel 2 (fondos contratados de la contribución CE)	642,821
Otros fondos (Gobierno u otros donantes)	214,274
Presupuesto total de la operación	857,095
Importe total desembolsado por la CE	374,893
Datos financieros con fecha del	31/03/2010

### III. Apreciaciones

Pertinencia y calidad del diseño	B
Eficiencia de la ejecución hasta la fecha	B
Eficacia hasta la fecha	B
Impactos esperados	B
Sostenibilidad potencial	B

### IV. Resumen de conclusiones

#### **Pertinencia y calidad del diseño**

El proyecto es altamente pertinente debido a la prevalencia de condiciones de extrema pobreza en Huancavelica, lo cual se refleja en el IDH más bajo a nivel nacional. La problemática identificada durante la formulación de la propuesta se mantiene vigente, confirmando que la promoción del desarrollo en la región necesita no solo de tiempo sino también de acciones concretas y efectivas que promuevan la inversión pública y privada. En un departamento donde la descentralización del gobierno peruano y las reparaciones de la violencia política aun tardan en mostrar resultados tangibles de desarrollo en el sector rural, el proyecto apunta a mejorar las condiciones de implementación de políticas de desarrollo productivo agropecuario por medio de la potencialización del liderazgo local y espacios de gobernabilidad democrática, y el fortalecimiento de las organizaciones de pequeños productores campesinos agrupados. La presencia de AVSF en la zona ha empezado a fortalecer la economía productiva campesina en torno a las cadenas de producción, pero los procesos de participación de la sociedad civil organizada, y en particular de las organizaciones campesinas en los espacios de planificación y decisión de lineamientos y políticas públicas a favor de la pequeña agricultura campesina muestra ciertas debilidades. El proyecto responde a la necesidad de fortalecer las capacidades de propuesta y planificación de las organizaciones campesinas y de las municipalidades para co-gestionar el desarrollo económico productivo a través de espacios de concertación consolidados y sostenibles. El proyecto involucró en su diseño a múltiples actores que hoy día siguen siendo clave en su implementación. El proyecto se ejecuta en el campo por medio de 3 ONGs locales cuyas acciones son coordinadas por un reducido equipo de apoyo técnico y administrativo de AVSF. Todos los aspectos transversales son abordados adecuadamente.

#### **Eficiencia de la ejecución hasta la fecha**

Existe un buen nivel de eficiencia debido a existencia previa de actividades de AVSF en la zona del proyecto, lo cual representa un alto grado de integración a los espacios de organización comunitaria y de gobiernos locales. Otros factores que influyen en la ejecución eficiente son: implementación descentralizada por medio de socios locales; agilidad de sistemas de gestión, supervisión y monitoreo; flexibilidad de instrumentos de programación para ajustar enfoques y estrategias de acuerdo a las condiciones cambiantes una vez puesto en marcha el proyecto en las comunidades. Específicamente con el grupo de producción y comercialización de papas nativas (a cargo de AVSF directamente): se ha tecnificado el proceso de producción y selección de semilla de especies nativas involucrando a la municipalidad de Pasos y empresas transformadoras y comercializadoras con enfoques “sociales y justos” con las cuales los productores han logrado establecer relaciones e interés comercial. En los grupos de producción lechera se ha trabajado con los grupos comunitarios y autoridades locales en la gestión de proyectos productivos agropecuarios, fortalecimiento organizacional a comités y federaciones de campesinos en aspectos de priorización de proyectos y presentación de proyectos, pero también en aspectos de incidencia ante autoridades locales. Los gobiernos de las municipalidades han sido objeto de capacitación en gestión de desarrollo rural, administración pública y participación comunitaria. La ejecución por medio de socios con técnicos locales ha hecho la comunicación más eficiente (en Quechua) y esta reforzando las acciones de gestión en las federaciones y gobiernos locales que se traducen en mayores aportes de contrapartida para incrementar la cobertura de servicios e insumos del proyecto. El presupuesto del proyecto asciende a €57,095 de los cuales la contribución de la CE equivale al 75%. A la fecha los desembolsos de la CE acumulan €74,893 correspondientes al 58% del compromiso presupuestario. El gasto acumulado a la fecha asciende a €20,132.

#### **Eficacia hasta la fecha**

Las acciones del proyecto han sido eficaces. Los productos programados se han empezado a concretar con estándares altos de calidad. Los IOVs son adecuados para la medición de los resultados que se miden objetivamente en relación a los datos de una línea de base que se estableció una vez aprobado el proyecto a

finales de 2007. El resultado 1 muestra un avance acumulado de 143% que se justifica por los incrementos de inversión pública en infraestructura productiva e insumos para el mejoramiento genético del ganado vacuno. Los Resultados 2 y 3, ambos reportan avances del 65%. El avance ligeramente retrasado de estos últimos se debe a la naturaleza de sus acciones relacionadas al fortalecimiento organizacional de los grupos de productores y políticas de gestión pública en los gobiernos locales, cuya consolidación de resultados está programada para etapas cercanas al cierre del proyecto. Entre los efectos no planificados está el fortalecimiento de la sociedad civil de Huancavelica por medio de la ejecución descentralizada y las mejoras en la seguridad alimentaria de las comunidades. Otros efectos no intencionales y hasta cierto punto contraproducentes ha sido la estimulación comercial de intermediarios de productos sin enfoque de comercio justo y algunas inversiones en proyectos donde el aporte financiero del proyecto representa un porcentaje mínimo a la par del aporte de otros donantes, para lo cual se hace difícil establecer relaciones de atribución al proyecto.

### **Impactos esperados**

Habiendo transcurrido 75% del plazo de ejecución del proyecto la tendencia de impacto ya empieza a hacerse visible por medio de indicadores como el incremento de inversión pública local en proyectos productivos que tienen a su vez efectos directos en la seguridad alimentaria de las comunidades y conducentes hacia economías de mercado que generan empleo local y fuentes permanentes de ingresos familiares. Adicionalmente, se ha fortalecido la capacidad de las ONGs socias del proyecto que ahora ya muestran capacidad de gestionar proyectos independientemente. El paternalismo de los programas sociales del gobierno en las comunidades en extrema pobreza se percibe como una amenaza. Aún si la solución de esta amenaza no se encuentra obviamente en la erradicación de los programas sociales, desafortunadamente no se la logrado formalizar canales de coordinación con los representantes de estos programas para generar oportunidades que reduzcan los posibles impactos negativos en las acciones del proyecto.

### **Sostenibilidad potencial**

La sostenibilidad de las estrategias de priorización y gestión de la inversión publica hacia proyectos de tipo productivo se han insertado adecuadamente en las estructuras gubernamentales de la zona del proyecto. Su sostenibilidad financiera es factible debido a su inserción en los presupuestos participativos que funcionan con una partida presupuestaria del gobierno central. Adicionalmente, el efecto demostrativo del proyecto ha generado mayor demanda de las comunidades y federaciones a lo cual, los gobiernos municipales han respondido con inversiones adicionales de su propio presupuesto después de priorizar y reformular sus políticas de inversión. El efecto multiplicador de estas acciones beneficiará a más comunidades mientras las políticas de inversión local mantengan este enfoque. El proyecto a jugado un papel importante en la reorientación y fortalecimiento de la oferta y la demanda de recursos de inversión en producción agropecuaria en la zona. Se observa tendencia de sostenibilidad financiera e institucional en varias de las acciones productivas del proyecto, principalmente con el grupo de la producción y comercialización de frituras de papas nativas, y en menor grado: los botiquines veterinarios, los comités de manejo de sementales y la producción artesanal de quesos. Sin embargo, la prolongada presencia de AVSF en la zona sumada a la falta de estrategias de salida por proyectos y/o por comunidades esta generando tendencias de permanencia indefinida. AVSF y sus socios locales están concientes de los logros de los grupos de productores, pero no ven la necesidad de empezar a dejarlos trabajando autónomamente. Por su parte, los grupos están concientes de su capacidad al igual que de sus necesidades y tienen capacidad de gestión; lo que les falta es diversificar sus fuentes de financiamiento.

### **Observaciones y recomendaciones**

- Cambiar enfoque de coordinación, particularmente con programas sociales en comunidades de pobreza extrema y convertirlos en aliados estratégicos que permitan a las comunidades aprovechar al máximo sus los recursos y capacidad productiva de manera integral y sostenible.
- Las inversiones del proyecto se deben racionalizar de acuerdo a una priorización de necesidades y un análisis de costo – beneficio. Una inversión mínima en una planta lechera de gran escala puede rendir más efectos y beneficios en una comunidad que carece de infraestructura básica de producción, por ejemplo.
- Al momento de iniciar el trabajo con las comunidades se deben aclarar los objetivos de la intervención, estrategias, plazo de ejecución y resultados esperados. De igual manera se deben de abordar amenazas o riesgos para que estos se aborden oportunamente, por ejemplo: la producción de lácteos y su correspondiente estrategia de mercado o intermediación local, capacitación en búsqueda de mercados y distribución equitativa de ganancias entre los participantes.
- Formular una estrategia de salida que permita hacer un balance adecuado de las comunidades en las cuales el

apoyo del proyecto ya no es necesario. Esta estrategia de salida debe de considerar una estrategia de autoevaluación de las capacidades de los grupos de productores y formación en la búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento, ya sea que las acciones actuales necesiten ser reforzadas, o bien se identifiquen nuevas necesidades acorde al nivel de desarrollo que cada grupo ha alcanzado.

- Estandarizar el nivel de implementación de la estrategia de visibilidad y comunicación entre todos los socios co-ejecutores y comunidades del proyecto.



## Informe de monitoreo

**Referencia del monitoreo** MR-131749.01  
**Fecha del informe** 18/05/2010  
**Título del Proyecto** Fortalecimiento de capacidades para la gestión municipal, mediante el uso innovador de las Tecnologías de la Información y Comunicación, en las provincias de Acomayo (Cusco) y San Pablo (Cajamarca), Perú

### I. Datos de la intervención

Estatuto	FINAL
Tipo de informe de monitoreo	En curso
Tipo de ayuda	Project approach
Proyecto	Proyecto individual / proyecto nacional
Gestión del proyecto	Proyecto gestionado por la Delegación
Financiado por línea presupuestaria temática	Sí C-157415
Número CRIS	
Título del Proyecto según el Convenio de Financiación/ de la Decisión de Financiación	Fortalecimiento de capacidades para la gestión municipal, mediante el uso innovador de las tecnologías de la información y la comunicación en las provincias de Acomayo (Cusco) y San Pablo (Cajamarca)
Dominio	Development - Non state actors and local authorities Co-financing (PVI)
Sector CAD/CRS	15000 - GOBIERNO Y SOCIEDAD CIVIL
Código CAD/CRS adicional	15140 - Administración pública
Geographical zone	Perú
Palabra clave (para intervenciones innova	
Fecha firma Convenio de Financiación/Decisión de Financiación/Contrato	09/12/2008
Responsable a la Sede Principal	
Responsable a la Delegación	GARCIA Tatiana
Monitor/a	Valentin Alvarez Tirapu
Autoridad encargada del proyecto	Ingeniería sin Fronteras – Asociación para el Desarrollo
Tipo de socio de ejecución	International NGO/CSOs/Universities (at EU and international level)
Fecha de inicio - prevista	15/01/2009
Fecha de fin - prevista	15/01/2013
Fecha de inicio - real	15/01/2009
Fecha de fin - probable	15/04/2013
Fecha de la visita de monitoreo	de 12/04/2010 a 17/04/2010

### II. Datos financieros

Compromiso de nivel 1 (financiación CE)	400,000
Presupuesto previsto para la AT	No Disponible
Compromiso de nivel 2 (fondos contratados de la contribución CE)	400,000
Otros fondos (Gobierno u otros donantes)	316,507
Presupuesto total de la operación	716,507
Importe total desembolsado por la CE	128,620
Datos financieros con fecha del	13/04/2010

### III. Apreciaciones

Pertinencia y calidad del diseño	B
Eficiencia de la ejecución hasta la fecha	B
Eficacia hasta la fecha	B
Impactos esperados	B
Sostenibilidad potencial	A

### IV. Resumen de conclusiones

#### **Pertinencia y calidad del diseño**

Razonablemente alta. El proyecto (P.) esta insertado dentro de un programa de mayor amplitud tanto temática como temporal que se llama Willay. Existe una total coherencia entre los objetivos del P.y las políticas del gobierno. La Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática (ONGEI) busca al igual que el OG contribuir al proceso de descentralización y a la mejora de la gobernabilidad por medio de las TIC. El P. cuenta con la opinión favorable del ministerio de transporte y comunicaciones que hace que pueda estar incluido en la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) Ya existió un apoyo previo por parte de la UE para un programa similar llamado EHAS y financiado en el marco de @lis. El esfuerzo del P. con los gobiernos locales también se sustenta en la Estrategia para la sociedad de la información en América Latina y el Caribe (eLAC), en el plan de acción de la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información (CMSI) y en los Objetivos de Desarrollo del Milenio (a través de su octavo objetivo). El P. responde claramente a las necesidades de los grupos metas ya que ellos mismos han participado en su diseño. El P. trabaja en zonas muy desfavorecidas y de difícil acceso donde el uso de las TIC puede facilitar enormemente el trabajo de gestión municipal y reducir sus gastos. Existe un ML claro y de buena calidad, El OG y OE son claros y se basan en 5 resultados que siguen un orden lógico y temporal que facilita la consecución de los objetivos del P. Existen IOV adecuados con fuentes de verificación que en su mayoría son eSpecificos, Medibles, Alcanzables y Realistas. La corta limitación Temporal es el mayor problema de los IOV por la dificultad para la apropiación local, los factores políticos cambiantes y la alta movilidad del personal. El P. se marca metas pequeñas y sencillas que se adecuan bien a la población meta y que tienen un impacto grande en la gestión de los municipios. Faltan sin embargo indicadores de proceso que midan los efectos que aseguren la calidad de las capacitaciones, formaciones y pasantías en términos de mejoras de procesos y sistemas de información. El calendario de actividades es bastante detallado e incluso contempla la repetición/replica de algunos talleres para poder adecuarse a combatir la rotación del personal provocada por el inminente proceso electoral. La gestión de riesgos está bien diseñada. Los principales riesgos detectados por el P. han sido el cambio del personal del funcionariado municipal, la falta de compromiso para el mantenimiento y reposición de la infraestructura instalada, el insuficiente personal técnico local para el mantenimiento de la red y las dificultades en la apropiación de la tecnología. El P. ha previsto planes de contingencia para los diferentes riesgos aunque se debería dar más importancia a la apropiación local donde se han detectado mayores problemas que pueden afectar negativamente al horizonte temporal del P. Las estrategias de salida aseguran la sostenibilidad financiera, tecnológica e institucional basándose en el trabajo directo con los municipios distritales y en el compromiso político de sus dirigentes. El diseño del P. se basa en diagnosis y estudios previos realizados en las 2 zonas de intervención donde han participado activamente los actores locales con dos ONG socias del P. Una fortaleza del P. es el reparto equitativo y por especialidades de los diferentes resultados y actividades entre sus socios. Este reparto requiere de una coordinación con reuniones mensuales y plataformas de trabajo común para compartir la información. La gestión financiera demanda el acoplamiento de 3 fuentes de ayuda (UE, Ayuntamiento de Madrid – AMA- y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo - AECID) así como los aportes de los socios (ISF, ITDG y PUCP). Los aspectos transversales, en especial el género no son explicitos en el diseño. La coordinación con otros donantes por el momento es de carácter bastante informal.

#### **Eficiencia de la ejecución hasta la fecha**

Buena fluidez de insumos, del total del presupuesto de la acción 716.507€ la UE aporta 400.000€ lo que supone un 55,83%. El primer pago de prefinanciación llegó a tiempo (128.620€) El pago de los cofinanciadores llegó a tiempo en el caso de (AECID), y tuvo 3 meses de retraso en el caso de AMA por problemas de liquidez, lo que repercutió ligeramente en la marcha del P. A 28-02-2010 se han gastado 70.842€ de un total de de 128.620€ faltaría por gastar 19.185€ para llegar al 70% exigido para pedir segundo pago, estos gastos ya han sido

realizados durante el mes de marzo y abril. El 1er informe anual será entregado a finales de abril. La repartición de gasto por socio es: ISF 27.302,67€ (38,54%) ITDG 8.935,60 (12,61%) PUCP 30.604,41 (43,20%) destacar que el gasto de PUCP ha sido autofinanciado ya que debido a problemas administrativos de la universidad no firmaron el convenio con el P. ni se les realizó ninguna transferencia hasta abril 2010. El P. solicitó una extensión de tres meses que ha sido aprobada por la DUE para la ejecución del P. Las causas han sido, un retraso administrativo en el lanzamiento del P. que se ha visto agravado por un problema en la firma del convenio tripartito con los socios, debido al cambio de rector en la PUCP y un retraso en algunas actividades del cronograma debido a los problemas de apropiación de los actores locales y la coyuntura electoral que se avecina para el mes de octubre. La gestión del presupuesto es muy clara y detallada. Se utiliza el ML como herramienta de gestión y el calendario de actividades y los gastos previstos se ejecutan según los plazos previstos. Solo algunas de las capacitaciones y pasantías del R4 van a sufrir un retraso debido a un fallo en la programación que fue demasiado temprana, esto ya se ha subsanado en un cronograma modificado de actividades. Otras causas de los pequeños cambios o retrasos son la mayor dificultad para la apropiación en los funcionarios municipales y las elecciones (octubre 2010) que ha obligado al retraso de algunas actividades con el propósito de asegurar la capacitación de la nueva remesa de funcionarios. El programa Willay posee un sistema de seguimiento continuo a través de una matriz de indicadores de línea de base que da un seguimiento actividad por actividad donde se detalla el porcentaje de ejecución de cada resultado. Los porcentajes de esta matriz están por debajo de la ejecución real del P. ya que el avance por actividad no se da por concluido hasta que todos los informes y documentos de soporte son entregados. R1 - 28%, R2 - 11%, R3 - 3%, R4 - 21%, R5 - 45%. La sinergia con el programa Willay ha permitido ampliar el área geográfica a los distritos de Acomayo, Sangarará y Pomacanchi, no previstos en la formulación, pero en donde ya se habían realizando actividades del Programa. Las sinergias con otros donantes o programas son muy escasas. La valoración global de los productos entregados hasta la fecha es bastante positiva, parecen de calidad y se ha podido constatar la gran satisfacción entre los beneficiarios finales. Se ha cumplido con la entrega de la red y esta va servir de base para las mejoras tanto en los procesos como en las capacitaciones de los funcionarios. El ancho de banda de la conexión es todavía limitado. Algunos municipios ya están contratando paquetes más potentes. La conectividad no es totalmente estable por el momento y no existe una regulación para el uso de la red ni un fraccionamiento del ancho de banda para que el municipio tenga preferencia con respecto a otros utilizadores (centros de salud, escuelas, policía). La relación con los socios y colaboradores del P. es buena y fluida. Existe un espacio de reunión mensual y un reparto equitativo de tareas. El P. ha creado herramientas informáticas que permiten un reporte casi a tiempo real. También se quiere crear un consorcio con los socios. Los aportes financieros de los socios se han realizado a tiempo, incluso el GTR-PUCP ha adelantado fondos para que sus problemas en la firma del convenio no afectaran al P. Se constata que alguno de los socios (GTR-PUCP y CEDITER - Universidad Cusco) pueden perder protagonismo una vez instalada la red. Otro problema es la falta de un coordinador en la zona de San Pablo, que sirva de nexo en esta zona donde el programa Willay tiene una incidencia menor.

#### **Eficacia hasta la fecha**

El P. se encuentra en su fase inicial pero existen elementos que indican avances para la consecución de los resultados y del OE, que se ven respaldados por las altas expectativas por parte los grupos meta. Hay avance positivo pero dispar de los resultados. R1, R3 y R4 han puesto las bases con las diagnosis y diseños para la mejora de procesos, de los sistemas de información y de los planes de capacitación que a partir de este segundo año tienen que empezar a implementarse. En el R2 la red está prácticamente instalada en todos los distritos. Por el momento los IOV están midiendo los avances de los resultados de manera cuantitativa. La red instalada parece de buena calidad pero hay que tener en cuenta que su buen funcionamiento depende también de la calidad de la conexión proporcionada por Telefónica, que en las zonas rurales por el momento no es muy alta. El logro del OE parece bastante probable gracias a las acciones del P. (programa Willay) y por la fuerte voluntad del gobierno de fomentar la descentralización a través del fortalecimiento de las capacidades de las municipalidades. Este proceso está siendo algo precipitado y algunos municipios presentan problemas para apropiarse de las gestiones que se les otorgan. Otro factor externo que puede afectar la consecución del OE es la alta rotación del personal funcional. El P. contempla replicar muchas de sus actividades para paliar esta rotación y mantener el conocimiento en los municipios.

#### **Impactos esperados**

Se prevén impactos positivos que todavía no son tangibles porque el P. se encuentra en su fase inicial. El



contexto social y político favorecen el logro del impacto del P. La descentralización es un hecho y el P. está poniendo los medios para que esta sea más sencilla y favorable y los grupos metas lo valoran muy positivamente. No parece probable que los cambios políticos afecten el logro del OG porque normalmente las políticas estatales de descentralización seguirán su curso. El P. ya ha iniciado contactos con futuros candidatos para asegurar que los factores políticos externos no influyan en el impacto del P. No hay por el momento impactos positivos en materia de género pero se está buscando comenzar una asociación con dos ONG especializadas. La coordinación con otros donantes todavía no está bien articulada. Willay puede convertirse en el elemento clave para que se forme una mesa de coordinación de donantes ya que cuenta con el respaldo de los municipios y conoce las acciones que se están realizando en las zonas de intervención.

### **Sostenibilidad potencial**

La sostenibilidad se valora como muy buena. La viabilidad económica se asegura a través de las municipalidades, estas se encargan del pago de las líneas, y del mantenimiento (el P. capacitará técnicos) de las infraestructuras. La tecnología instalada por el P. será transferida a los municipios. Se valora muy positivamente el que los municipios se hagan cargo de todos estos gastos desde el principio y que así estos gastos formen parte de sus presupuestos y no se vean ahogados por gastos extras al terminar el P. La sostenibilidad de la formación de los funcionarios y de la mejora de procesos no está tan asegurada aunque siendo un proceso de descentralización marcado desde el gobierno se espera una mayor actuación desde el estado para mantener y mejorar las capacidades de sus funcionarios. El programa Willay está valorado muy positivamente desde los municipios y se encuentra plenamente integrado en las estructuras locales. El P. utiliza un sistema de formación y replica que intenta fomentar una formación en cadena que evite las exclusiones y asegure la permanencia del conocimiento. El proceso político de Perú está siendo favorable al P., el estado promueve el uso de las TIC para la gestión gubernamental y en la descentralización del estado es donde radica el mayor potencial de sostenibilidad del P.

### **Observaciones y recomendaciones**

. Dar un claro enfoque de género al P. y cerrar la colaboración con las 2 ONG especialistas en este campo. 2. Crear una mesa de coordinación de donantes en las 2 zonas de intervención y un comité de asesoramiento a nivel nacional. 3. Adecuar el cronograma para reducir las diferencias entre el distrito de San Pablo, con un mayor retraso, y el de Acomayo. 4. Introducir IOV más cualitativos en los resultados que aseguren la medición de los procesos y servicios de información y la calidad de las capacitaciones y las pasantías. 5. Crear un reglamento de uso para la red instalada y fragmentar el ancho de banda para asegurar una conexión mínima para que el municipio pueda realizar sus tareas principales. 6. Buscar un coordinador para la zona de San Pablo que se encuentre ya insertado en la estructura institución local y consiga hacer de enlace con la municipalidad.



## Informe de monitoreo

**Referencia del monitoreo** MR-131750.01  
**Fecha del informe** 18/05/2010  
**Título del Proyecto** Fortalecimiento del desarrollo territorial en Concepción y Huancayo

### I. Datos de la intervención

Estatuto	FINAL
Tipo de informe de monitoreo	En curso
Tipo de ayuda	Project approach
Proyecto	Proyecto individual / proyecto nacional
Gestión del proyecto	Proyecto gestionado por la Delegación
Financiado por línea presupuestaria temática	Sí C-157454
Número CRIS	
Título del Proyecto según el Convenio de Financiación/ de la Decisión de Financiación	Fortalecimiento del desarrollo territorial en Concepción y Huancayo
Dominio	Development - Non state actors and local authorities Co-financing (PVI)
Sector CAD/CRS	15110- - Economic and development policy/Planning
Código CAD/CRS adicional	31120 - Desarrollo agrícola
Geographical zone	Perú
Palabra clave (para intervenciones innova	
Fecha firma Convenio de Financiación/Decisión de Financiación/Contrato	18/12/2008
Responsable a la Sede Principal	
Responsable a la Delegación	GUERRA Roxana
Monitor/a	Carlos Cubillos
Autoridad encargada del proyecto	Fratelli dell'Uomo
Tipo de socio de ejecución	International NGO/CSOs/Universities (at EU and international level)
Fecha de inicio - prevista	01/02/2009
Fecha de fin - prevista	01/06/2012
Fecha de inicio - real	01/02/2009
Fecha de fin - probable	01/06/2012
Fecha de la visita de monitoreo	de 19/04/2010 a 23/04/2010

### II. Datos financieros

Compromiso de nivel 1 (financiación CE)	400,000
Presupuesto previsto para la AT	No Disponible
Compromiso de nivel 2 (fondos contratados de la contribución CE)	400,000
Otros fondos (Gobierno u otros donantes)	135,000
Presupuesto total de la operación	535,000
Importe total desembolsado por la CE	114,212
Datos financieros con fecha del	22/04/2010

### III. Apreciaciones

Pertinencia y calidad del diseño	B
Eficiencia de la ejecución hasta la fecha	B
Eficacia hasta la fecha	B
Impactos esperados	B
Sostenibilidad potencial	B

### IV. Resumen de conclusiones

#### **Pertinencia y calidad del diseño**

El Proyecto es pertinente con respecto a las políticas públicas del Estado peruano, a varios niveles. En el ámbito nacional busca reforzar los procesos de descentralización, en particular con relación a la puesta en marcha y funcionamiento de las mancomunidades, una figura que aunque establecida legalmente en el año 2007, solamente fue reglamentada recientemente (Decreto Supremo N°046-2010-PCM del 09/04/2010). A nivel regional, la acción contribuye a la definición de políticas de desarrollo económico y de saneamiento ambiental, inscritas en respectivos planes de desarrollo de la Región de Junín. Finalmente, a nivel local, el Proyecto fortalece las capacidades de las subgerencias de desarrollo económico y favorece la planificación concertada entre gobiernos municipales, actores económicos y Juntas Administradoras de Servicios de Saneamiento (JASS). El diseño de la propuesta es globalmente coherente. Las hipótesis han sido correctamente planteadas, especialmente en cuanto a los riesgos derivados del proceso de reglamentación de la Ley de Mancomunidades, que efectivamente ha desestimulado la aplicación de esta figura por parte de los gobiernos municipales. En este sentido, aunque los objetivos y los resultados siguen siendo válidos, es necesario reformular los 3 IOV de los resultados R1, R2, R3, haciendo más énfasis en el avance de productos que sientan las bases para el funcionamiento progresivo de las mancomunidades (midiendo, por ejemplo, el avance de los acuerdos tomados en las “comisiones mixtas”, o el incremento de recursos municipales dispuestos para acciones mancomunadas).

#### **Eficiencia de la ejecución hasta la fecha**

El Proyecto, iniciado en febrero 2009 ha tenido una ejecución de fondos equilibrada con respecto al cronograma propuesto. De acuerdo al informe financiero y de auditoría, hasta final de 2009, con 11 meses de ejecución, el Proyecto había ejecutado la totalidad de los fondos comunitarios (pago inicial por un monto de 114,212 €), mientras que los aportes de la ONG europea beneficiaria y de las ONG peruanas socias en el mismo período ascendió a 13,524.37 €. La ejecución acumulada hasta el 31/03/2010 (14 meses de 40 previstos, 35% del tiempo total de ejecución) es de 159,230.04 € (29% del presupuesto global). Hay un avance significativo en la obtención de productos y puede afirmarse que estos se orientan a la obtención de los 4 resultados propuestos. Puede destacarse, con respecto al R1: Diagnósticos económico-productivos para identificar los sub-sectores con mayores potencialidades; constitución de 17 redes de productores, en 17 distritos y alrededor del mismo número de subsectores (producción de queso, crianza de cuyes, engorde de ganado bovino, panadería, etc.); gobiernos locales, productores y Proyecto, han acordado aportes para la puesta en marcha de iniciativas productivas concretas; se han constituido "comisiones mixtas" en las que confluyen representantes de las redes, y subgerencias económicas de los diferentes distritos que conforman una mancomunidad. R2: Se ha desarrollado un programa de formación para equipos técnicos (subgerencias de desarrollo económico) y políticos (regidores) de las municipalidades, con aplicación práctica de los temas aprendidos (la ejecución de las iniciativas relacionadas con el R1 y el R3). R3: Caracterización de la problemática de la vivienda, el agua y el saneamiento, y definición de 5 distritos prioritarios; inicio de un proceso de fortalecimiento de capacidades de gobiernos municipales y JASS en los 5 distritos; diseño de un concurso de prototipos de viviendas para zonas rurales, en concertación con el Gobierno Regional de Junín y el Colegio de Arquitectos. R4: Sistematización de la experiencia de diagnóstico y planificación por subsectores económicos, con los responsables de las subgerencias de desarrollo económico. El Proyecto hace un seguimiento de la acción basado en las prioridades y necesidades definidas con los gobiernos municipales, y apoyado en instancias como las “comisiones mixtas” donde gobiernos locales y población beneficiaria participan en el análisis de los avances y dificultades de la acción. Se evidencia una complementariedad importante entre Fratelli dell’Uomo y ADEC-ATC, CENCA y EDAPROSPO, las ONG peruanas ejecutoras, lo cual se expresa entre otros aspectos en la búsqueda de una reflexión e intercambios de experiencias Norte-Sur sobre la problemática del agua.

### **Eficacia hasta la fecha**

Con 14 meses de ejecución puede observarse un avance adecuado en la obtención de resultados. Sin embargo algunos aspectos que tienen una influencia importante sobre la eficacia de la acción deben ser considerados. Con respecto a los resultados 1 y 2, se observa que existen redes de productores que tienen un mayor potencial como factores de desarrollo territorial, pues además de los aspectos económicos logran integrar otros elementos y recursos existentes en el territorio. Es el caso de la red de productores de queso en los distritos de Chambará y San José de Quero, espacios donde la producción bovina está estrechamente vinculada a recursos naturales estratégicos de la zona altoandina y a dinámicas comunitarias que favorecen la persistencia de una identidad campesina. Mientras que en distritos como Huancán y Huayucachi, más urbanos, las posibilidades de integrar las actividades económicas (bovina y de cuyes) a otras dinámicas territoriales, resulta más limitada. Con respecto al resultado 3, las JASS sometidas a la presión de la población y a prolongados procesos de negociación de proyectos (caso del Plan Regional de Saneamiento Ambiental), pueden desgastarse si no logran en el corto plazo avanzar en la mejora de algunos aspectos concretos y puntuales de sus sistemas de agua. Puede afirmarse que los resultados apuntan paulatinamente al alcance del objetivo específico: con respecto a la movilización de fondos municipales para proyectos de desarrollo económico y saneamiento, 4 de las 17 municipalidades atendidas aplicaron un adicional de recursos de gasto corriente; desde el punto de vista económico se perciben mejoras sustanciales en los grupos meta, en términos de ingresos (que en el caso de los productores de queso representó incrementos de precios de venta de alrededor del 100%), disminución de la carga de trabajo (especialmente en el caso de mujeres productoras de ganado de engorde y de cuyes) e incremento de la base productiva (como la red de Chupuro que multiplicó por dos el número de vientres y la capacidad de las infraestructuras); finalmente, en términos de planificación mancomunada, se conformaron dos comisiones mixtas en dos corredores económicos (zona sur y Cunas), con metas de competitividad para el 2010.

### **Impactos esperados**

El Proyecto ha generado unos primeros impactos relevantes especialmente en el ámbito económico, con el incremento de los ingresos de 184 familias que constituyen el 37% de los beneficiarios previstos del Proyecto. El avance en la formación de capacidades y los primeros pasos en el trabajo concertado entre gobiernos distritales, y entre estos y el gobierno regional (Región Junín), hace prever un impacto importante en el ordenamiento del gasto entre estos diferentes niveles de gobierno local. El Proyecto busca insertarse en la lógica de trabajo de los gobiernos locales, partiendo de un diagnóstico de las capacidades internas existentes y de las potencialidades de la zona, en términos de desarrollo económico (DEL) y de saneamiento ambiental. De la misma forma, el Proyecto favorece la articulación entre planes de desarrollo a escala distrital, y entre éstos con niveles territoriales más amplios, de manera mancomunada o en el ámbito del Gobierno Regional. Este abordaje favorece la coordinación con otros donantes, y refuerza el papel de los gobiernos locales como los entes rectores del desarrollo territorial.

### **Sostenibilidad potencial**

La persistencia de los servicios más allá de la duración del Proyecto, forma parte de una estrategia integrada a los diferentes componentes de la acción. Las inversiones directas del Proyecto, complementan los fondos y recursos movilizados por los gobiernos locales y por los propios grupos meta. Los grupos de productores están siendo formados en aspectos técnicos y productivos pero también en planificación y administración. Con los gobiernos locales se trabaja en la formación de capacidades (subgerencias de desarrollo económico), pero también en la formulación de políticas (ordenanzas municipales) que aseguren la continuidad de los compromisos adquiridos por las municipalidades; mientras que en las "comisiones mixtas", se acuerdan propuestas para ser integradas a los instrumentos de planificación del Gobierno Regional de Junín. De esta forma, el Proyecto fortalece las capacidades técnicas, financieras y de apoyo político que permitan asegurar la continuidad y ampliación de los servicios generados.

### **Observaciones y recomendaciones**

1. Consorcio Junín y DUE: acordar los términos de la reformulación de los IOV de resultados relativos a la evolución de las mancomunidades. En su definición actual todos ellos enfatizan la ejecución mancomunada de fondos: para los planes de desarrollo económico local (R1, R2); para proyectos de habitabilidad y saneamiento ambiental (R3); para la definición de políticas a escala de mancomunidades (R4). Además de medir el nivel de avance de la ejecución mancomunada de fondos y proyectos, es necesario medir la evolución de instancias que propician esta concertación, caso de las "comisiones mixtas", donde actores públicos y privados, de distritos de un mismo corredor económico o mancomunidad, hacen un análisis compartido de la problemática

territorial, establecen prioridades y definen acciones conjuntas. 2. CJ: Realizar una caracterización del aporte específico de las mujeres rurales (representación y prácticas), con respecto a las dinámicas económicas y de gestión de recursos naturales, con el fin de contribuir a la reflexión del equipo técnico y de los socios del Proyecto, y de identificar métodos de trabajo que refuercen una perspectiva de género y de esta forma la eficacia y potenciales impactos de la acción. 3. CJ: Es necesario profundizar el análisis de los subsectores económicos fomentados en el marco del Proyecto, con el fin de entender su articulación horizontal con otros elementos y recursos estratégicos del territorio: recursos naturales (producción de queso en la zona altoandina), mercados campesinos tradicionales (como el de Chicacocha), ferias para promoción de productos campesinos (Chupuro). 4. CJ: Definir una estrategia de sistematización de experiencias diferenciando tres objetivos: apoyar procesos de formación (de grupos de productores, personal técnico de municipalidades, etc.); brindar referencias, argumentos y soportes para la incidencia política (para que los grupos de productores y las JASS negocien con gobiernos locales o regional); y contribuir a la sensibilización de la opinión pública.



## Informe de monitoreo

**Referencia del monitoreo** MR-131751.01  
**Fecha del informe** 18/05/2010  
**Título del Proyecto** Empoderamiento de las organizaciones de Rondas Campesinas para la inter-legalidad y diálogo intercultural

### I. Datos de la intervención

Estatuto	FINAL
Tipo de informe de monitoreo	En curso
Tipo de ayuda	Project approach
Proyecto	Proyecto individual / proyecto nacional
Gestión del proyecto	Proyecto gestionado por la Delegación
Financiado por línea presupuestaria temática	Sí C-157378
Número CRIS	
Título del Proyecto según el Convenio de Financiación/ de la Decisión de Financiación	Empoderamiento de las organizaciones de Rondas Campesinas para la inter-legalidad y diálogo intercultural
Dominio	Development - Non state actors and local authorities Co-financing (PVI)
Sector CAD/CRS	15150 - Democratic participation and civil society
Código CAD/CRS adicional	15150 - Democratic participation and civil society
Geographical zone	Perú
Palabra clave (para intervenciones innova	
Fecha firma Convenio de Financiación/Decisión de Financiación/Contrato	12/12/2008
Responsable a la Sede Principal	
Responsable a la Delegación	GARCIA Tatiana
Monitor/a	Valentin Alvarez Tirapu
Autoridad encargada del proyecto	Instituto Peruano de Educación en Derechos Humanos y la Paz – IPEDEHP
Tipo de socio de ejecución	Local NGOs/CSOs/Universities (at Partner country level)
Fecha de inicio - prevista	02/02/2009
Fecha de fin - prevista	02/02/2011
Fecha de inicio - real	02/02/2009
Fecha de fin - probable	02/02/2011
Fecha de la visita de monitoreo	de 19/04/2010 a 23/04/2010

### II. Datos financieros

Compromiso de nivel 1 (financiación CE)	341,778
Presupuesto previsto para la AT	No Disponible
Compromiso de nivel 2 (fondos contratados de la contribución CE)	341,778
Otros fondos (Gobierno u otros donantes)	49,569
Presupuesto total de la operación	391,347
Importe total desembolsado por la CE	143,086
Datos financieros con fecha del	19/04/2010

### III. Apreciaciones

Pertinencia y calidad del diseño	B
Eficiencia de la ejecución hasta la fecha	B
Eficacia hasta la fecha	B
Impactos esperados	B
Sostenibilidad potencial	C

### IV. Resumen de conclusiones

#### **Pertinencia y calidad del diseño**

La pertinencia del proyecto (P.) es alta. Perú es una nación con pluralidad étnica y cultural y el P. a través de sus OG y OE busca el fortalecimiento de esta interculturalidad y el fortalecimiento de las Rondas Campesinas (RC) para mantener su aporte democratizador y de administración de justicia local. El P. también está bien alineado con las prioridades marcadas por la UE en su Documento de estrategia país (DEP) incidiendo en varios de sus ejes prioritarios, E1. Favoreciendo la eliminación de exclusiones y discriminaciones E2. Contribuyendo a conseguir un Estado democrático, transparente y eficaz, y a garantizar el acceso universal a la justicia, E4. La protección del medio ambiente. Las necesidades expresadas por los grupos meta recogidas en la “Agenda de Derechos Humanos de las RC. Documento de trabajo” son la base del P. y pretenden por un lado impulsar espacios de capacitación y de diálogo sobre el respeto a los DDHH y sobre el adecuado manejo de conflictos, para fortalecer a las RC y por el otro impulsar la capacitación de operadores de justicia y la formulación de propuestas legislativas. Existe un ML bastante sencillo donde los objetivos y los resultados son claros y buscan la formación y la capacitación en dos direcciones para poder hacer frente a las necesidades de armonización entre las RC y el Estado. El OE es ahora más coherente por la coyuntura favorable sustentada en el acuerdo plenario de la Corte Suprema de Justicia de la República que reconoce el derecho de las RC a ejercer funciones de justicia de carácter especial dentro de su ámbito territorial. El P. tiene, sin embargo, un problema grave con los IOV sobre todo en los resultados que tienen que ver con las capacitaciones ya que no se contemplan mediciones cualitativas que en este caso son de vital importancia ya que lo importante no es cuanta gente se forma sino la calidad de los conocimientos aprendidos y como van a ser estos transmitidos en el seno de tanto de las RC como de los operadores de justicia. Los principales riesgos a los que se enfrenta el P. son la buena selección de los líderes para no politizar las actividades, no mezclar los conflictos mineros o paros regionales con las actividades de la acción, tener en cuenta el ciclo agrícola para conseguir llegar mejor a las RC y sobre todo la resistencia de los operadores de justicia, vencida en parte gracias al acuerdo plenario. Un riesgo no contemplado son las obligaciones que acarrea la administración de justicia, ya que las RC no han estado libres de problemas, principalmente relacionados con el respeto de los DDHH en sus actuaciones en materia de seguridad ciudadana y administración de justicia. El P. propone un diseño de sostenibilidad en tres direcciones: 1. La creación de espacios entre las RC y el Estado que no requieran de excesiva financiación, 2. Fortalecer la institucionalidad de las RC y conseguir un efecto multiplicador dentro de las organizaciones, y 3. A nivel político a través de una propuesta legislativa que regule la coordinación con el Poder Judicial. La sostenibilidad financiera quizás no se pueda conseguir totalmente en los 2 años de duración del P. y por el momento no se contemplan vías alternativas para mantener los servicios P. El IPEDEHP no tiene oficinas en las diferentes regiones sino socios de contrastada calidad y larga experiencia en las zonas. La coordinación con los socios se hace de manera natural, no existen espacios de reunión concertados sino que se coordinan las actividades en la distancia y se aprovechan la realización de las mismas para buscar espacios de reunión. Los miembros del IPEDEHP se desplazan habitualmente a las zonas de intervención. Se ha realizado una reunión inicial donde se definió con mayor detalle los procedimientos de trabajo, los lineamientos administrativos y el afinamiento de los planes operativos y una reunión intermedia para ver el avance del P. El cronograma de trabajo está bien estructurado, por el momento no ha sufrido grandes modificaciones. Las cuestiones transversales no han sido contempladas en el diseño aunque en muchas de sus actividades sí que está incidiendo sobre el respeto de los derechos humanos o el medio ambiente pero la falta de un enfoque transversal hace que el P. aborde los temas pero sin una línea clara de acción que le permitiría un poder de incidencia mucho mayor. El enfoque de género no está siendo atendido en el marco del P.

#### **Eficiencia de la ejecución hasta la fecha**

Existe una fluidez de insumos alta. Del total del presupuesto de la acción 391.346,53 € la UE aporta 341.777,89 €

lo que supone un 87,33%, el resto es aportación del IPEDHEP. La UE ha desembolsado 143.086,00 € el 80% del presupuesto del 1er año (178.857,50€). El gasto del P. a 31/03/2010 asciende a 132.686,00€ y solo necesita la aprobación del informe anual para recibir el 2do pago. El P. lleva un buen ritmo de ejecución y los insumos se ponen a disposición a tiempo y en algunos casos por debajo del costo esperado, como puede ser la compra de equipos informáticos y los pasajes terrestres para participantes, lo que puede hacer posible la realización de más talleres de capacitación. El P. lleva una gestión y un seguimiento de los recursos completamente transparente y detallado, con un análisis minucioso de cada gasto. El IPEDHEP ya estaba acostumbrado a trabajar con los procedimientos de la UE, los entienden perfectamente y destacan su flexibilidad y margen de maniobra comparados con los requerimientos de otros donantes. El ML es la herramienta de gestión que guía el flujo de ejecución de las actividades. Todas las actividades que realiza el P. tienen como fin reforzar la consecución de alguno de los resultados del P. Existe un calendario de actividades detallado que solo al inicio tuvo unos pequeños retrasos en algunas capacitaciones de RC por dos razones, los acontecimientos violentos ocurridos en Bagua en junio de 2009 y la gripe H1N1, pero el P. ha sabido reajustar el cronograma y a día de hoy el P. está cumpliendo los plazos previstos para la entrega de los productos y estos son de buena calidad y su valoración es muy favorable por parte de los beneficiarios finales. A destacar la realización de gran parte de las capacitaciones (R1 y R2), la reorientación de la investigación (R4) a causa del acuerdo plenario de la corte suprema que ha dado una nueva dimensión al P. y la realización de un encuentro formal entre RC y operadores de justicia (R5) que no estaba previsto para este primer año. Todos los productos están bien encaminados para conseguir alcanzar los resultados previstos pero los IOV solo reflejan mediciones cuantitativas sobre el número de capacitaciones realizadas, materiales producidos. El IPEDHEP se encarga de dar seguimiento a todas las actividades del P. participando en la casi totalidad de ellas. La relación con los socios del P. es fluida y muy armónica, basadas en relaciones existentes ya en el pasado. La comunicación para la organización de actividades es continua y los miembros del IPEDHEP se desplazan habitualmente a las zonas de intervención. Se ha creado un sistema de seguimiento sencillo para ayudar a que los socios puedan reportar de manera simple a través de una ficha de actividad que se utiliza para elaborar los informes semestrales y anuales y el análisis de tipo cualitativo. La relación con la DUE es poca pero fluida, se informa a la delegación de las actividades que van realizando y de los avances conseguidos por el P.

#### **Eficacia hasta la fecha**

Los resultados ya se están empezando a cumplir y parece que se están poniendo las bases para lograr el OE. Los IOV por el momento solo están midiendo el avance cuantitativo del P., esto no quiere decir que los grupos metas no se estén apropiando de los conocimientos y que estos no sean de calidad sino que no se están poniendo los medios para medir como estos resultados están influyendo en una mejor actuación tanto de las RC como de los operadores de justicia. La coordinación entre RC y Estado no está formalizada pero en la resolución de determinados conflictos ya se está trabajando conjuntamente. La coyuntura creada por el acuerdo plenario ha sido inmensamente positiva ya que ha situado a los dos grupos en una relación más horizontalidad y de apertura, donde ambas partes entienden la necesidad de las RC para llegar donde el Estado tiene problemas de actuación pero donde las RC tienen que ser conscientes las responsabilidades que esta administración de justicia implica.

#### **Impactos esperados**

Ya se pueden apreciar impactos positivos. Parece probable que el P. ponga su aporte para el logro del OG. Las RC y los operadores de justicia ya han comenzado a trabajar juntos, hay comunicación y colaboración mutua en la resolución de conflictos lo que favorece el desarrollo de prácticas democráticas interculturales. También se puede apreciar que el clima de enfrentamiento y crispación que existía entre ambos grupos ha descendido notablemente. Aunque todavía queda mucho camino por recorrer, existen impactos positivos también en el seno de las propias RC. Las capacitaciones les dan conocimientos sobre sus derechos y obligaciones e inciden positivamente sobre problemas internos como la violación de los DDHH de los detenidos, la denuncia de malos tratos por parte de las mujeres y la toma de conciencia sobre problemas medioambientales. No existe una coordinación formal con otros donantes pero el IPEDHEP mantiene relaciones cercanas con organizaciones que trabajan con RC, miembros del Poder Judicial y la Policía Nacional.

#### **Sostenibilidad potencial**

La sostenibilidad financiera de la acción por el momento no está asegurada. El P. quiere mantener coordinaciones permanentes RC-Estado que no requieran de fuentes de financiamiento adicionales pero para una coordinación efectiva tanto las RC como los operadores de justicia tendrían que continuar con sus capacitaciones. El P. busca motivar al Poder Judicial para que pueda aportar recursos. El IPEDHEP y sus socios seguirán trabajando con las RC y buscarán líneas de financiación adicionales para tratar sus



problemáticas y conseguir su reconocimiento como agente principal para mantener su aporte democratizador en la administración de justicia y en asuntos de gestión comunal. El proceso al que contribuye el P. no estará concluido y se va necesitar todavía tiempo para que la coordinación sea completamente fluida y estén definidas las diferentes competencias. Los grupos meta valoran muy positivamente el P. pero piden insistentemente que siga el apoyo externo para que se continúen dando las capacitaciones y para que exista una organización que haga de mediador entre las RC y el Poder judicial. En principio el apoyo político puede llegar a través de la propuesta legislativa que regule la coordinación entre las RC y el Estado. Los socios cuentan con las capacidades técnicas y de gestión para continuar con los servicios del P. pero la lucha por obtener medios financieros para trabajar con las RC será su principal dificultad.

#### **Observaciones y recomendaciones**

1. Crear IOV cualitativos que aseguren la calidad de los producto/servicios del P. 2. Regular el registro de las RC. 3. Buscar estrategias de sostenibilidad a través del Poder Judicial y otros financiadores 4. Dotar al proyecto de un enfoque de género, tanto a nivel de proyecto y sus acciones como en el seno de las RC donde todavía existen maltratos a mujeres y una gran diferencia entre sus funciones y las de los hombres dentro de las RC.



## Informe de monitoreo

**Referencia del monitoreo** MR-131752.01  
**Fecha del informe** 18/05/2010  
**Título del Proyecto** Fortalecimiento de capacidades en la oferta y la demanda de la gestión por resultados en 4 regiones

### I. Datos de la intervención

Estatuto	FINAL
Tipo de informe de monitoreo	En curso
Tipo de ayuda	Project approach
Proyecto	Proyecto individual / proyecto nacional
Gestión del proyecto	Proyecto gestionado por la Delegación
Financiado por línea presupuestaria temática	Sí C-157376
Número CRIS	
Título del Proyecto según el Convenio de Financiación/ de la Decisión de Financiación	Fortalecimiento de capacidades en la oferta y la demanda de la gestión por resultados en 4 regiones
Dominio	Development - Non state actors and local authorities Co-financing (PVI)
Sector CAD/CRS	15100 - Gouvernement and civil society
Código CAD/CRS adicional	15140 - Administración pública
Geographical zone	Perú
Palabra clave (para intervenciones innova	
Fecha firma Convenio de Financiación/Decisión de Financiación/Contrato	10/12/2008
Responsable a la Sede Principal	
Responsable a la Delegación	GARCIA Tatiana
Monitor/a	Cesar Martin Mon
Autoridad encargada del proyecto	Consortio de investigación económico social - CIES
Tipo de socio de ejecución	Local NGOs/CSOs/Universities (at Partner country level)
Fecha de inicio - prevista	11/12/2008
Fecha de fin - prevista	11/12/2011
Fecha de inicio - real	11/12/2008
Fecha de fin - probable	11/12/2011
Fecha de la visita de monitoreo	de 13/04/2010 a 16/04/2010

### II. Datos financieros

Compromiso de nivel 1 (financiación CE)	300,000
Presupuesto previsto para la AT	No Disponible
Compromiso de nivel 2 (fondos contratados de la contribución CE)	300,000
Otros fondos (Gobierno u otros donantes)	50,420
Presupuesto total de la operación	350,420
Importe total desembolsado por la CE	90,952
Datos financieros con fecha del	20/04/2010

### III. Apreciaciones

Pertinencia y calidad del diseño	B
Eficiencia de la ejecución hasta la fecha	B
Eficacia hasta la fecha	B
Impactos esperados	B
Sostenibilidad potencial	B

### IV. Resumen de conclusiones

#### **Pertinencia y calidad del diseño**

El proyecto tiene una pertinencia alta. Sus objetivos son coherentes y complementarios a la política de descentralización del gobierno y al progresivo desarrollo de una gestión en determinados programas públicos basada en los resultados a obtener y no en las actividades o presupuesto a ejecutar. Dentro de la primera promoción de proyectos aprobada por la DUE en Perú, el proyecto se ajusta perfectamente a las estrategias de cooperación de la UE en el país (CSP 2007-11) centrándose en la modernización del Estado y en particular la descentralización. La obligatoriedad y el progresivo incremento de programas a gestionar por resultados ha provocado una necesidad de capacitación del funcionariado técnico regional (generalmente más alejado de posibles formaciones del Ministerio) al respecto. La lógica de intervención continúa siendo válida. La relación vertical entre actividades, resultados y objetivos es coherente, aunque se presentan un objetivo general, tres objetivos específicos y siete resultados esperados donde el objetivo general es una mera repetición de los objetivos específicos y por lo tanto tiene escaso alcance y hay resultados muy próximos entre ellos y otros más parecidos a productos (R1.1, R2.3, R3.1). El marco lógico inicial no contaba con indicadores medibles, pero durante el primer año del proyecto se ha realizado una línea de base para cada objetivo específico y una matriz de indicadores (segmentados en actividades, productos, logros intermedios e impactos). Sin embargo, los indicadores llamados de impacto solo son referidos a nivel de resultados y, por lo tanto, no hay indicadores a nivel ni de objetivo general ni de objetivo específico agregado (la mejora de la gestión pública). El diseño y ejecución del proyecto es compartido por las cinco instituciones socias.

#### **Eficiencia de la ejecución hasta la fecha**

El proyecto tuvo un retraso inicial debido a la necesaria puesta en común de las cinco organizaciones socias. Hay un insuficiente seguimiento financiero del proyecto: en la fecha del monitoreo la ejecución presupuestaria documentada ascendía únicamente a 45.129 € representando un 13% del presupuesto total de 350.420 € (respecto a 33% del tiempo transcurrido). Hasta el momento se ha realizado un desembolso por parte de la UE de 90.952€ y de unos 5.000€ (10% de su contribución) por parte de los socios del proyecto, con dos de los co-ejecutores (ambas universidades) por reportar el aporte propio. Aunque gran parte de las actividades del primer año son poco intensivas en capital financiero, la subejecución financiera está también motivada por una dificultad de los socios locales del proyecto para reportar en los formatos adecuados los gastos asociados al proyecto. La ejecución de actividades avanza, en términos generales, ligeramente por debajo de lo programado, principalmente en las actividades del componente 2, debido a la dificultad de convocatoria entre los periodistas y las organizaciones de base de un taller sobre gestión por resultados por lo que se ha decidido esperar y aprovechar las mayores posibilidades que ofrece la articulación de los talleres con la realización del diplomado. Los productos se están entregando en líneas generales de acuerdo a lo programado. El proyecto es gestionado a nivel regional y por socios con una larga experiencia en la zona, lo que ha permitido una buena flexibilidad a las diferentes situaciones regionales (diferentes estrategias para la conformación de grupos mixtos, ampliaciones del diseño base del diplomado...). Su inclusión en iniciativas anteriores y alianzas estratégicas ya formadas, tanto al interior de las instituciones socias como en el conjunto de la región, favorecen las sinergias y evitan las duplicidades.

#### **Eficacia hasta la fecha**

La eficacia lograda en el primer año de ejecución es buena. El proyecto hace un seguimiento completo de los indicadores diseñados en la matriz de indicadores. Éstos están referidos a actividades y productos, logros intermedios previstos para el segundo/tercer año del proyecto y resultados al finalizar el proyecto. Hasta el momento hay un énfasis importante en el primer componente del proyecto (capacitación a los Gobiernos Regionales) con los estudios de líneas de base en marcha y, sobre todo, con el diplomado diseñado y ya en ejecución para las cuatro regiones (tres sedes). Los resultados del tercer componente (espacios institucionalizados entre GR y SC), gracias principalmente al refuerzo de espacios ya existentes en lugar de la

creación de unos nuevos, son, también, positivos ya que las cuatro regiones cuentan con un grupo mixto Gobierno Regional-Sociedad Civil operativo y activamente involucrado (en el diseño de líneas de base y en la estrategia de desarrollo regional). Los resultados hasta la fecha del segundo componente, sin embargo, son mucho menores. La capacitación a periodistas y miembros de la sociedad civil en la gestión por resultados es todavía escasa al no estar diseñados el formato de los talleres concretos a realizar. La calidad técnica y la valoración de los usuarios respecto a los servicios ofrecidos son muy altas, lo que motiva una participación activa y entusiasta por su parte. El importante trabajo de involucramiento desde el inicio de los socios locales y de los Gobiernos regionales permite ver probable la obtención del objetivo específico. Hay un fuerte trabajo técnico, unos productos de calidad y un interés en los Gobiernos Regionales además de una obligación legal para implantar el presupuesto por resultados, por lo tanto es muy probable que los Gobiernos Regionales utilicen las herramientas derivadas del diplomado y del estudio de líneas de base. El interés de la sociedad civil y los periodistas sobre la gestión por resultados es menos claro lo que puede dificultar su papel de vigilancia y fiscalización de la gestión regional.

### **Impactos esperados**

La falta de un objetivo general más amplio y de sus indicadores apropiados dificulta la medición del impacto que se pretende lograr una vez conseguida una gestión más eficiente y eficaz de los Gobiernos Regionales. Aunque es todavía pronto para la medición de impactos, la calidad técnica y el sentido eminentemente práctico de los productos, unido al carácter global y participativo del apoyo (selección políticas a priorizar, formulación conjunta en espacios de concertación integrales de plan estratégico y líneas de base, apoyo en la generación de herramientas de gestión por resultados, capacitación a otros actores en su seguimiento y control...) permite anticipar una buena contribución al desarrollo de las políticas priorizadas. La alineación del proyecto con las directrices del Ministerio de Economía y Finanzas en lo referente a la gestión por resultados (que recibe paralelamente el apoyo de la CE mediante un proyecto bilateral) permite contribuir al cambio de mentalidad del funcionariado regional en el modo de organizar su gestión tanto a nivel financiero con el presupuesto por resultados como técnico.

### **Sostenibilidad potencial**

La sostenibilidad potencial del proyecto se considera positiva por la fuerte apropiación regional generada por un lado gracias a una gestión realizada directamente por parte de los socios locales y al fortalecimiento de estructuras existentes antes de la acción del proyecto; y por otro, gracias al activo involucramiento del funcionariado regional y de otras instituciones (Ministerios, ONGs) en las actividades del proyecto. El proyecto ha buscado y obtenido la implicación de los gobiernos regionales. También ha habido reuniones de coordinación con el MEF para el enfoque de gestión por resultados ya que el CIES forma parte junto con el propio MEF y otras agencias de cooperación (GTZ, USAID) en un colectivo para la coordinación y el fomento de la gestión por resultados en el país. Las elecciones de finales de año añaden incertidumbre respecto al compromiso del gobierno entrante con las instituciones de diálogo del proyecto (grupos mixtos) y con la propia gestión por resultados; sin embargo, el compromiso estatal hacia la misma (aparte de en Educación y Salud, en 2010 se ha ampliado la gestión por resultados a siete nuevos programas) presupone su continuación. La previsible rotación de personal (y pérdida del personal capacitado asociada) que pudieran provocar estas elecciones queda en parte mitigada por un cuidado proceso de selección del proyecto (primándose el personal técnico y con mayor vinculación con la región) junto con la intención de buscar una masa crítica de funcionariado que constituya un factor de modernización regional. La contribución del proyecto a la capacidad institucional y de gestión es muy alta. Desde el propio fortalecimiento del entramado técnico-administrativo de las entidades co-ejecutoras al aplicar directamente la gestión por resultados al proyecto hasta el del capital humano (principalmente público) de la región en aspectos prácticos y considerados muy necesarios para la correcta aplicación de las directrices asumidas en desarrollo regional.

### **Observaciones y recomendaciones**

1. Ajustar la lógica de intervención proponiendo un Objetivo General al que el proyecto contribuya y aglutinando un solo objetivo específico (a modo del objetivo general actual). Definir los indicadores asociados a ambos objetivos.
2. Elaborar herramientas/plantillas de seguimiento financiero compartidas por las cinco instituciones y realizar un seguimiento periódico de las mismas.
3. Homogeneizar en las cuatro regiones los objetivos, criterios y las bases de los talleres a la Sociedad civil y a los periodistas en una gestión por resultados.
4. Incentivar mediante mecanismos adecuados el intercambio de experiencias, mejores prácticas y lecciones aprendidas entre regiones y, en la medida de lo posible sistematizarlas en un documento.
5. Estudiar mecanismos de aprovechamiento y financiamiento para el diplomado ya diseñado, ya sea en una segunda convocatoria, su ampliación a otras regiones o su adecuación para otros ámbitos como las administraciones

locales.



## Informe de monitoreo

**Referencia del monitoreo** MR-119403.02  
**Fecha del informe** 18/05/2010  
**Título del Proyecto** Project for the Support of Economic and Social Cohesion in the Andean Community (AAP 2007)

### I. Datos de la intervención

Estatuto	FINAL
Tipo de informe de monitoreo	En curso
Tipo de ayuda	Project approach
Proyecto	Proyecto varios países / proyecto regional - Informe consolidado / horizontal
Gestión del proyecto	Proyecto gestionado por la Delegación
Financiado por línea presupuestaria temática	No D-018993
Número CRIS	
Título del Proyecto según el Convenio de Financiación/ de la Decisión de Financiación	Apoyo a la Cohesión Económica y Social en la Comunidad Andina
Dominio	Development - Latin America
Sector CAD/CRS	-
Código CAD/CRS adicional	15110 - Public policies and administrative management
Geographical zone	Comunidad andina
Palabra clave (para intervenciones innova	
Fecha firma Convenio de Financiación/Decisión de Financiación/Contrato	28/05/2008
Responsable a la Sede Principal	
Responsable a la Delegación	VELARDE Victor
Monitor/a	Gregoire Etesse
Autoridad encargada del proyecto	Secretaria General de la Comunidad Andina de Naciones
Tipo de socio de ejecución	Regional bodies (MERCOSUR, SADEC, ASEAN, etc)
Fecha de inicio - prevista	29/05/2008
Fecha de fin - prevista	27/05/2011
Fecha de inicio - real	29/05/2008
Fecha de fin - probable	27/05/2011
Fecha de la visita de monitoreo	de 19/04/2010 a 23/04/2010

### II. Datos financieros

Compromiso de nivel 1 (financiación CE)	6,500,000
Presupuesto previsto para la AT	1,758,000
Compromiso de nivel 2 (fondos contratados de la contribución CE)	2,668,000
Otros fondos (Gobierno u otros donantes)	2,984,951
Presupuesto total de la operación	9,484,951
Importe total desembolsado por la CE	1,454,275
Datos financieros con fecha del	31/03/2010

### III. Apreciaciones

Pertinencia y calidad del diseño	B
Eficiencia de la ejecución hasta la fecha	C
Eficacia hasta la fecha	C
Impactos esperados	B
Sostenibilidad potencial	C

### IV. Resumen de conclusiones

#### **Pertinencia y calidad del diseño**

CESCANI es un proyecto complejo, que responde a la pobreza y las exclusiones sociales, étnicas, de género, etc. características de la región andina y a la insuficiencia de las políticas sociales nacionales. Está correctamente alineado con las prioridades de la CAN (PIDS), de los PM y de la cooperación UE. Sin embargo, cabe señalar que las posibilidades de contribución al OG “mejorar la CES” son lejanas y que el grupo-meta no está bien identificado: la población de los 4 PM es beneficiaria indirecta (salvo en los 7 proyectos concretos); el verdadero grupo-meta son las instituciones públicas concernidas por el desarrollo social y sus funcionarios: SG-CAN, ministerios, gobiernos locales, etc. El marco lógico fue actualizado en el PP2009 pero sin resolver sus debilidades (detectadas en ROM 09): 1º) existen 2 OE; 2º) la relación causal entre resultados y formulación de políticas no es explícita; 3º) los IOV no son cuantificados, ni fijados en el tiempo, no visualizan las capacidades que se espera afianzar, en particular las dinámicas interinstitucionales; a nivel de RE, los IOV son meros productos de actividades; 4º) Las hipótesis no mencionan la inestabilidad política, la alta rotación de funcionarios, la resistencia a conceptos externos y nuevos, las discrepancias entre PM, etc. El desequilibrio presupuestario entre Servicios (ATR, ATI, consultorías) y Otros (proyectos) genera inconformidad en los PM y la SG-CAN, revelando a posteriori dudas frente a un proyecto que ha sido diseñado para centrarse en la gestión del conocimiento y su aplicación en políticas. 32 meses operativos: es corto en relación a lo ambicioso de los OE/OG.

#### **Eficiencia de la ejecución hasta la fecha**

Pese a contar con los recursos del PP2009 provenientes de la UE, la ejecución presupuestaria es bajísima (8% contra 61% del tiempo para operaciones); la contractualización también es baja (25% del aporte UE). Los retrasos son atribuibles a la tardía y parcial constitución del equipo del Centro Andino de Excelencia de Cohesión Económica y Social (CAECES), a lo poco ejecutivo de la gestión de la SG-CAN (procedimientos lentos, consulta permanente con los PM, logística insuficiente), al olvido en el cual ha caído el proyecto en los PM y su falta de compromiso, y al gran número de dificultades que implica un proyecto supranacional (dispersión geográfica, gestión bi-nacional, salto de lo micro a lo macro, etc.). Hasta la fecha no se ha concretado la entrega de los productos tangibles previstos (obras en ejecución en Tulcán-Ipiales, compras en curso en Zumba-Namballe, 3 proyectos sin arrancar); en cuanto a los intangibles (las contribuciones a nivel de conocimientos), el CAECES ha organizado en Perú, Colombia y Ecuador eventos de alto nivel y con académicos y ha difundido propuestas estratégicas como insumo para las agendas sociales; asimismo, los proyectos Desarrollo Rural Territorial (DRT) y Nutrición en Pueblos Indígenas lograron dinamizar la coordinación y la ejecución entre niveles local, meso, nacional y supranacional. La (re)activación de los comités nacionales PIDS es positiva pero variable según el país. Es positivo constatar que las municipalidades de Tulcán e Ipiales cumplieron con sus aportes y mostraron una gran capacidad de resolución de problemas, basada en activas instancias binacionales con apoyo de las Cancillerías.

El Comité de Dirección de CESCAN está planteado como una instancia paralela al Consejo Andino de Ministro/as de Desarrollo Social (CADS), única instancia capaz de sacar al CESCAN de sus dificultades.

#### **Eficacia hasta la fecha**

Cabe señalar divergencias entre PM y en el seno de la SG-CAN acerca de los conceptos de cohesión social y económica, de seguridad/soberanía alimentaria, etc. Lo cual no facilita el desarrollo de capacidades de formulación de políticas andinas o de gestión de proyectos andinos en los PM y la SG-CAN (OE). Los espacios ganados por el CAECES en los ministerios de DS son precarios, y éste no goza aún del reconocimiento esperado. Se vislumbra que 2/4 de los proyectos TF y 1/3 de los TN no iniciarán o no concluirán satisfactoriamente, limitando la masa crítica para la extracción de aprendizajes. La elaboración de propuestas

estratégicas sobre DRT y sobre seguridad alimentaria es probable, no así el consenso acerca de una Estrategia Andina de CES (OEI). Del proyecto más avanzado (Tulcán-Ipiales) se observan dinámicas y aprendizajes promisorios, aunque alejadas de la CES: constitución de entidades binacionales, soluciones tributarias según la compra y la ubicación de los equipos, contratación de profesionales y circulación de trabajadores en zonas de frontera, excepciones a las leyes nacionales,... El desarrollo de capacidades técnicas, financieras y de gestión es aún débil en los niveles municipales y ministeriales; es razonable esperar que los intercambios de experiencia potencien su capacidad de pasar de aprendizajes locales a la formulación de políticas.

### **Impactos esperados**

La intensa dinámica interinstitucional (10 comités técnicos locales, 8 grupos ad-hoc temáticos a nivel nacional y 3 a nivel andino) es el mayor logro de CESCAN y prefigura mayores debates conceptuales, la inclusión de grupos discriminados y a su vez mayor comunicación y sinergias entre las instituciones públicas locales, las nacionales y la SG-CAN. Mediante otros proyectos de cooperación, la CAN contribuye al empoderamiento de los pueblos indígenas y afro-descendientes, que se encuentran hoy en posición de vanguardia para el surgimiento de un sentimiento de pertenencia andina y amazónica... Sin embargo, los cambios políticos y las divergencias ideológicas entre los gobiernos andinos debilitan la CAN y limitan la ejecución del CESCAN; la SG no posee suficiente prerrogativas y debe volver a consultar a los PM sobre actividades y proyectos, pese a haber sido aprobadas en el CF. Frente a lo ambicioso del OG, es poco probable que CESCAN tenga un impacto en la CES a nivel andino, si se entiende ésta como la reducción de algunas de las múltiples brechas sociales, económicas o territoriales.

### **Sostenibilidad potencial**

La sostenibilidad de los proyectos TF y TN está garantizada porque están insertos en instituciones públicas (municipalidades, gobiernos regionales y ministerios prestadores de servicios sociales) que se involucraron desde la planificación. Lo ilustran la mancomunidad binacional Tulcán-Ipiales, la futura empresa binacional y su búsqueda por incrementar la calidad de los servicios. Es positivo también que el proyecto esté inserto en la SG-CAN y sus programas (cada componente bajo la responsabilidad de un funcionario SG-CAN). En cambio, aparece poco probable que el CAECES - organismo nuevo - sea financiado por los PM al concluir CESCAN1 (¿entonces el subsidio provendrá de CESCAN2!). No se vislumbra una demanda “solvente” por parte de los PM para que el CAECES se convierta en un centro de gestión del conocimiento sobre políticas sociales andinas; lo reflejan las limitaciones logísticas de los expertos CAECES. Los 4 PM muestran un interés por fomentar la CES más formal que real (negociaron y aprobaron el CF hace 4 años, los avances del PIDS son limitados, el CADS es más una instancia de información que de decisión), el apoyo político debe ser reconquistado constantemente, lo cual distrae los expertos del CAECES.

### **Observaciones y recomendaciones**

#### **EG-CESCAN**

1. En el PP 2010, se sugiere 1º) un OE único que exprese el desarrollo de las capacidades institucionales, visibilizando el enfoque facilitador de CESCAN y de CAECES; 2º) definir y cuantificar los grupos-metas (mapa de actores); 3º) identificar las rutas críticas de los cambios esperados en a) funcionarios, b) instituciones públicas y espacios interinstitucionales, c) proyectos, d) políticas públicas; precisando el nivel (local, meso, nacional o andino) y jerarquizando y agregando los IOV; 4º) una línea de base - buscar para cada IOV su valor inicial; 5º) nuevas actividades: a) multiplicar los intercambios a nivel de proyectos TF y TN con el fin de acelerar los aprendizajes y el sentimiento de pertenencia; b) generar una base de datos de lecciones aprendidas, de propuestas políticas y de políticas aprobadas e implementadas; c) lanzar la sistematización en paralelo con la ejecución y promover que sean los interesados mismos que se hagan cargo; d) profundizar los debates sobre conceptos clave de la CES.
2. Implementar un sistema de automonitoreo basado en el nuevo marco lógico para el control de actividades, productos y efectos de cada miembro del CAECES y de cada proyecto.
3. Elaborar un glosario de términos.
4. Actualizar el manual interno de la EG, explicitando los procedimientos más usuales y más problemáticos (viajes, planificación individual, formato y contenido de informes).

#### **SG-CAN, DUE**

5. Estudiar alternativas con el fin de ajustar los arreglos contractuales y la programación a la realidad del



proyecto: ampliar eventualmente el plazo o reducir las ambiciones del OE, prever más personal y medios con el fin de hacer avanzar los expedientes técnicos, Acuerdos de Delegación, expedientes de licitación faltantes, más dedicación de los funcionarios de SG-CAN al CESCAN1, reuniones extraordinarias del CADS para agilizar los CESCAN, simplificar los procedimientos administrativos de SG-CAN, etc..

CADS, Comité de Dirección, Comités ad-hoc

6. Asumir sus responsabilidades (a) solicitar/encargar, (b) aprobar/rechazar las propuestas elaboradas por CAECES.

7. Subordinar el Comité de Dirección (previsto en el CF) al CADS.

8. Discutir la urgencia de invertir en productos de conocimiento y priorizar consultorías y estudios.

9. Delegar plenamente el liderazgo la SG-CAN en las decisiones gerenciales sobre los proyectos y el CAECES.

10. La CAN tendrá impacto en cuanto a integración regional y a CES si y solamente si se dota de instrumentos financieros supranacionales (Fondo Social Andino, Fondo Territorial, etc.), con competencia para invertir en cualquiera de los PM, con recursos provenientes de los PM, susceptibles de ser apalancados por la cooperación internacional. CESCAN1 debe contribuir a diseñarlos.



## Informe de monitoreo

**Referencia del monitoreo** MR-105188.03  
**Fecha del informe** 18/05/2010  
**Título del Proyecto** “Fortalecimiento Institucional de la Secretaría General de la Comunidad Andina”

### I. Datos de la intervención

Estatuto	FINAL
Tipo de informe de monitoreo	En curso
Tipo de ayuda	Project approach
Proyecto	Proyecto varios países / proyecto regional - Informe consolidado / horizontal
Gestión del proyecto	Proyecto gestionado por la Delegación
Financiado por línea presupuestaria temática	No D-018729
Número CRIS	
Título del Proyecto según el Convenio de Financiación/ de la Decisión de Financiación	Fortalecimiento Institucional de la Unidad de Cooperación Técnica de la Secretaría General de la Comunidad Andina
Dominio	Development - Latin America
Sector CAD/CRS	-
Código CAD/CRS adicional	15140 - Administración pública
Geographical zone	Comunidad andina
Palabra clave (para intervenciones innova	
Fecha firma Convenio de Financiación/Decisión de Financiación/Contrato	13/07/2007
Responsable a la Sede Principal	
Responsable a la Delegación	CHUECA ROEMER Cristina
Monitor/a	Cecilia Olmos
Autoridad encargada del proyecto	Secretaria General de la Comunidad Andina
Tipo de socio de ejecución	Regional bodies (MERCOSUR, SADEC, ASEAN, etc)
Fecha de inicio - prevista	14/07/2007
Fecha de fin - prevista	12/01/2011
Fecha de inicio - real	14/07/2007
Fecha de fin - probable	12/01/2011
Fecha de la visita de monitoreo	de 13/04/2010 a 16/04/2010

### II. Datos financieros

Compromiso de nivel 1 (financiación CE)	730,800
Presupuesto previsto para la AT	240,000
Compromiso de nivel 2 (fondos contratados de la contribución CE)	594,600
Otros fondos (Gobierno u otros donantes)	305,000
Presupuesto total de la operación	1,035,800
Importe total desembolsado por la CE	501,617
Datos financieros con fecha del	23/04/2010

### III. Apreciaciones

Pertinencia y calidad del diseño	B
Eficiencia de la ejecución hasta la fecha	C
Eficacia hasta la fecha	C
Impactos esperados	B
Sostenibilidad potencial	B

### IV. Resumen de conclusiones

#### **Pertinencia y calidad del diseño**

FORTICAN sigue siendo un Proyecto altamente pertinente frente a las carencias que aún se mantienen en el área de cooperación de la SGCAN. Pertinencia que se enmarca en los beneficios que obtienen, tanto la SGCAN, como los países miembros de la CAN: Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú en cuanto a la calidad de las intervenciones de cooperación. A la fecha FORTICAN sigue contando con un ML deficiente y no se ha realizado una adecuada previsión de los riesgos. La arquitectura institucional diseñada fue correcta, sin embargo la SGCAN, no ha concretado sus decisiones políticas con medidas prácticas que acompañen la adecuada ejecución de los proyectos, especialmente de FORTICAN como eje del fortalecimiento institucional. Se sigue manteniendo una administración binaria y embudos operativos que disminuyen la calidad y la coherencia de la intervención. El Proyecto no incluye en su diseño Indicadores relativos a las temáticas transversales: género, medioambiente, interculturalidad y Derechos Humanos.

#### **Eficiencia de la ejecución hasta la fecha**

La eficiencia presenta problemas por atrasos debido a la ausencia del Coordinador de la UCT durante parte del 2009, El PP (01/01/2009-31/12/2009) es de un monto de €371,608.90 y su ejecución financiera a la fecha es de €285,454.12, correspondientes al 76.81%; se ha prorrogado su ejecución hasta junio 2010. Los resultados muestran que, con el esfuerzo de los integrantes de la UCT, se ha afianzado un equipo de trabajo con mejores conocimientos en la ejecución de los proyectos de cooperación de la SGCAN, especialmente de la UE. Se ha concretado la formulación de procedimientos administrativos y contables sistematizados y avanzado en la preparación de mecanismos permanentes de coordinación entre la SGCAN y los organismos de cooperación de los Países Miembros. FORTICAN realizó apoyo (técnico, administrativo, financiero-contable) al conjunto de la cartera de cooperación (ANDESTAD, CESCAN I, CESCAN II, DROSICAN, PREDECAN, SOCICAN, PRADICAN e INTERCAN), participó en la negociación de CESCAN FASE II y apoyó la suscripción de los proyectos PRADICAN e INTERCAN. En el área de licitaciones las capacitaciones impartidas, tanto al personal de la SGCAN como a los proyectos, han reducido los pasos y los tiempos en la elaboración de los expedientes de licitación y en su gestión. Sobre reglamentación y procedimientos, si bien se ha adelantado en la elaboración de los Manuales y reglamentos, aún subsisten vacíos en la capacitación de los miembros de la SGCAN. Referido a la coordinación con los países miembros, hay retrasos, tanto en los aportes de los fondos de contrapartida, como en la coordinación entre estos y la SGCAN. Consecuentemente no se logró mantener el ritmo de ejecución previsto, por lo que se ha solicitado un Addendum al CF para ampliar la fase de ejecución operativa hasta octubre del 2010. Hay un alto número de actividades realizadas, sin embargo estas no se insertan en una planificación realista, sobretodo porque la UCT se ve obligada a responder al día a día del Área de Cooperación Técnica y a los requerimientos de la SGCAN, sin que se pueda mantener la planificación establecida. Este contexto evidencia que las diferencias en la arquitectura institucional de cada uno de los proyectos, (conforme a la temática o a las realidades de la propia SGCAN o de los países miembros), fuerzan a la UCT a múltiples tipos de intervención por lo que aún no se logra una armonía entre el funcionamiento de la SGCAN y su área de cooperación.

#### **Eficacia hasta la fecha**

A la fecha FORTICAN ha establecido un apoyo importante al área de cooperación técnica de la SGCAN y está contribuyendo a la ejecución de los proyectos de la cartera de la CE en el seguimiento administrativo y financiero contable, así como en la elaboración e implementación de los instrumentos adecuados. En el aspecto técnico la valoración se ha evidenciado en la elaboración de los PP de los proyectos en curso y en la formulación y diseño de la nueva cartera de programación (2010/2013) Este mayor seguimiento, tanto a la gestión presupuestaria como a la ejecución de actividades, cuenta con instrumentos adhoc, pero estos aún no son operativos, lo que le resta validez a las intervenciones. Esta evolución positiva muestra un leve cambio institucional y procedimientos que reducen tiempos y costos, pero esto no ha sido suficiente para el logro de

los resultados. La estrategia de fortalecimiento interno que prepare a la UTC y a la SGCAN a la gestión eficaz de su cartera de cooperación, se vio refrendada por la Decisión 727 del Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores (10/XII/2009, siendo este un paso positivo; sin embargo todavía se mantiene a un nivel de decisiones políticas, que no se traducen ni en disposiciones internas administrativas que construyan una nueva cultura institucional y apoyen la ejecución de la cartera de cooperación, ni en medidas que acrecienten la coherencia con las acciones de cooperación de los Países Miembros.

### **Impactos esperados**

La perspectiva de impacto directo es buena, pero insuficiente. FORTICAN ha logrado a nivel interno, reforzar la ejecución de la cartera de proyectos, profundizando en las debilidades que existen y entregando soluciones a largo plazo. El impacto también se evidencia en la incipiente estructura de coordinación interna (a nivel de Coordinadores), así como entre los funcionarios administrativos, sin embargo se hace necesario romper los compartimentos estancos propios de la SGCAN y establecer nuevos circuitos internos. FORTICAN ha tenido además una alta incidencia en los proyectos ejecutados en las áreas de cohesión social y sociedad civil, entre otros, al posibilitar que estos se desarrollen en mejores condiciones institucionales. En este sentido, la mayor implicación de los países miembros, allanaría las dificultades normativas que encuentran los proyectos regionales para su ejecución. Los intercambios efectuados por los proyectos han ampliado a nivel micro la noción y la práctica de la integración regional. En cuanto al dialogo colectivo y la coordinación con el conjunto de los donantes, aún no ha sido implementada.

### **Sostenibilidad potencial**

El proyecto está en su último año de ejecución y su sostenibilidad sigue dependiendo de varios factores, sin embargo los resultados obtenidos permiten valorar que se ha avanzado en el fortalecimiento interno, confirmando una economía de escala, con menos duplicaciones, lo que significa un impacto positivo a nivel técnico y presupuestario. Sin embargo, los resultados del proyecto, y por ende de la estructura de cooperación del SGCAN, aún no logran impactar a los países miembros en el marco del CATOCI, por lo que es impensable imaginar una mayor implicación financiera de estos y la sostenibilidad de los servicios incorporados. La consideración de que la SGCAN pueda ser aceptada como instancia internacional de cooperación y beneficiarse del “know how” de los proyectos ejecutados, necesita de un plazo más largo para su consolidación. Para una sostenibilidad efectiva hay que considerar el nivel de apropiación a tres niveles: 1) la propia SGCAN, que ha iniciado una evolución positiva, formando actualmente la UCT una estructura valorada; 2) el de los proyectos ejecutados por la SGCAN con financiamiento de la CE; donde la interrelación con FORTICAN es permanente y operativa; 3) el de los países miembros, donde el grado de apropiación ha mejorado, pero siguen existiendo vacíos entre las exigencias de procedimientos de la SGCAN y el nivel de respuesta de los países. En ese sentido se evidencia una gran debilidad que debe corregirse mediante una mayor relación de la propia SGCAN con las instancias de cooperación de los países miembros y, que los problemas abordados por la cooperación regional centren su acción en las temáticas de la integración.

### **Observaciones y recomendaciones**

Tomando en consideración que FORTICAN permite una amplia mirada al conjunto de la cooperación SGCAN, y sobre la base de los actuales resultados, se sugiere que la tendencia de cooperación se dirija hacia un modelo de intervención de mayor escala (Programas), en complemento de los recursos e intervenciones de los Países Miembros y centrados en una contribución específica a la Integración Regional.

Al Proyecto:

1. Diseñar una hoja de ruta que permita hacer una planificación, desde ahora hasta que finalice la ejecución operativa, que priorice las actividades relacionadas con la consolidación de los productos, y que integre un análisis de riesgos, tomando en cuenta los diferentes momentos de ejecución del conjunto de proyectos de la cartera de cooperación.
2. Establecer una planificación estricta para la implementación técnica y operativa de la batería de Manuales elaborados (Capacitación de los integrantes de los proyectos y de la SGCAN).
3. Establecer mecanismos reales de coordinación de los proyectos entre ellos, los representantes técnicos de los países, la CE, el equipo técnico UCT.
4. Realizar, antes de la finalización del Proyecto, a lo menos una reunión de donantes integrando en la Agenda los resultados obtenidos por FORTICAN.
5. Establecer las bases para la elaboración de una Política de Comunicaciones, que integre elementos claves de la cooperación de la UE en el ámbito de la integración regional y, que sea aplicable a todos los proyectos de la cartera de cooperación UE.
6. Promover como una acción prioritaria y de vigencia de la UCT, la postergada reunión del CATOCI,

integrando en la agenda el parámetro de sostenibilidad de la cooperación actual.

7. Integrar al Manual de Seguimiento y Monitoreo elaborado, IOVs cualitativos de Género, Medioambiente, Multiculturalidad y DDHH, comunes para el conjunto de los proyectos de la cartera de cooperación UE.



## Informe de monitoreo

**Referencia del monitoreo** MR-030345.03  
**Fecha del informe** 18/05/2010  
**Título del Proyecto** PROGRAMME D'APPUI AU DEVELOPPEMENT SOCIO-ECONOMIQUE ET A LA DECENTRALISATION DANS LES REGIONS D'A YACUCHO ET DE HUANCAVELICA

### I. Datos de la intervención

Estatuto	FINAL
Tipo de informe de monitoreo	Ex-Post
Tipo de ayuda	Project approach
Proyecto	Proyecto individual / proyecto nacional
Gestión del proyecto	Proyecto gestionado por la Delegación
Financiado por línea presupuestaria temática	No D-005758
Número CRIS	
Título del Proyecto según el Convenio de Financiación/ de la Decisión de Financiación	PROGRAMME D'APPUI AU DEVELOPPEMENT SOCIO-ECONOMIQUE ET A LA DECENTRALISATION DANS LES REGIONS D'A YACUCHO ET DE HUANCAVELICA
Dominio	América Latina
Sector CAD/CRS	-
Código CAD/CRS adicional	15140 - Administración pública
Geographical zone	Perú
Palabra clave (para intervenciones innova	
Fecha firma Convenio de Financiación/Decisión de Financiación/Contrato	10/12/2003
Responsable a la Sede Principal	
Responsable a la Delegación	GALLARD Patrick
Monitor/a	Roberto Canessa/Oscar Avila
Autoridad encargada del proyecto	Presidencia del Consejo de Ministros (PCM)
Tipo de socio de ejecución	Partner countries public administration (ministries, municipalities, etc)
Fecha de inicio - prevista	10/12/2003
Fecha de fin - prevista	10/12/2007
Fecha de inicio - real	10/12/2003
Fecha de fin - real	10/06/2008
Fecha de la visita de monitoreo	de 18/04/2010 a 23/04/2010

### II. Datos financieros

Compromiso de nivel 1 (financiación CE)	12,974,938
Presupuesto previsto para la AT	1,219,703
Compromiso de nivel 2 (fondos contratados de la contribución CE)	11,949,876
Otros fondos (Gobierno u otros donantes)	11,000,000
Presupuesto total de la operación	23,974,938
Importe total desembolsado por la CE	11,949,876
Datos financieros con fecha del	10/03/2010

### III. Apreciaciones

Pertinencia y calidad del diseño	B
Eficiencia de ejecución	C
Eficacia	C
Impacto hasta la fecha	B
Sostenibilidad hasta la fecha	C

### IV. Resumen de conclusiones

#### **Pertinencia y calidad del diseño**

Ayacucho y Huancaavelica siguen siendo dos regiones que reúnen los índices de pobreza y las brechas en la prestación y acceso a los servicios públicos básicos más altos del país. Con la descentralización los Gobiernos Regionales empezaron a tener una responsabilidad ante los ciudadanos (elección democrática) y con la Nación al ser responsables de la ejecución de presupuestos de dimensiones mayores a aquellas que manejaban en el antiguo esquema de CETAR. El Proyecto tenía el mandato de aumentar las capacidades de gestión de ambas administraciones para el manejo eficiente del gasto público, en especial la inversión. De forma paralela se ejecutarían inversiones en infraestructura que permitieran testear el fortalecimiento otorgado. Los objetivos del proyecto estaban por tanto acordes a la estrategia nacional de descentralización política, administrativa y fiscal. La decisión de la Comisión de instrumentalizar una ayuda presupuestaria focalizada estaba acorde con la Declaración de París y consecuente con el DEP y el PIP. La vigencia de la estrategia diseñada se mantiene, resaltando cada vez más la importancia del fortalecimiento institucional. Mediante Decreto Supremo N° 176-2006-EF, se aprueba la Directiva para la Programación Multianual de la Inversión Pública para mejorar la gestión de los recursos públicos (PMIPS) que hacen aún más válidos los propósitos inicialmente planteados en AGORAH. La lógica de intervención establecida mostraba a priori una notable coherencia. Una primera fase de fortalecimiento que incluía cerca de un 20% del presupuesto, seguida de una fase de construcción de infraestructura que recogía el 80% restante. Esta desproporción entre uno y otro rubro, así como la no inclusión de medidas disuasivas, afectó posteriormente el desarrollo de la acción, priorizando los Beneficiarios la ejecución del rubro de infraestructuras. Los IOV fueron definidos en fase de POG, siendo los mismos apropiados a niveles de resultados esperados, no así al nivel del Objetivo Específico, dado que el mismo era general y su alcance no incumbía solo al éxito de la Acción. Las actividades diseñadas eran coherentes con los productos que se pensaban incorporar y los efectos buscados, sin embargo el diseño institucional, aunque parecía acertado, terminó siendo uno de los grandes desaciertos del diseño (se entregó el fortalecimiento a una Unidad de Gestión centralizada y el rubro de infraestructura a los Gobiernos Regionales). Los cambios de contexto acaecidos mientras el Proyecto estaba en marcha (cierre del CND y traspaso de responsabilidades al PCM) denotaron una pérdida de apropiación con la consecuente falta de interés por el desarrollo del mismo.

#### **Eficiencia de ejecución**

Dos resultados esperados fueron previstos, concatenados lógicamente y cronológicamente. El primer esfuerzo debería encaminarse al fortalecimiento de los Gobiernos Regionales, entregándoles las herramientas para que su gestión administrativa y fiscal fuese eficiente y transparente. Pese al intento por ponerlas a disposición, los productos no se concretaron, manteniendo los Beneficiarios las mismas debilidades en gestión y manejo de recursos. Hay que subrayar que la ausencia de recurso humano calificado fue también un factor que afectó la incorporación de estos productos. Un total de 48 contratos fueron firmados con empresas consultoras y consultores/as independientes, sin embargo los estudios estratégicos no se concluyeron o bien los resultados no fueron aceptados por los beneficiarios. Luego del fortalecimiento continuaba el testeo por medio de la ejecución de proyectos infraestructurales. El avance en estos productos fue notable, aunque dos años después del cierre, continúan algunas vías sin concluirse, principalmente en Ayacucho: San José-Choymacota (de Lauricocha a Lirio y un tramo de cerca de 40 km hasta Choymacota), en la carretera Sarhua- Potacruz-Puquio existe un tramo de 700 metros rocoso que aún se está trabajando en él. Los factores que incidieron en el poco desarrollo del fortalecimiento institucional están ligados especialmente a factores internos: falta de transparencia en la Unidad de Gestión y Gobiernos Regionales, el poco involucramiento de éstos en la selección de las empresas consultoras, la declinación de dos contratos de servicios importantes (Escuela Nacional de Control y DESCO) y el cierre del CND que dejó en un año de paralización del Proyecto. No hay que desconocer las limitaciones de la ATI, que se evidenciaron en todo el desarrollo de la Acción. Su marginación del acontecer del Proyecto se mantuvo durante todo el período de ejecución de las actividades. El

Proyecto contó con los recursos financieros previstos, y aunque hubieron pequeños atrasos, estos no afectaron el desarrollo adecuado de las actividades.

### **Eficacia**

Los efectos pretendidos de los productos incorporados no se lograron y por ello su contribución al logro del objetivo específico fue marginal. Con respecto al aumento de las capacidades de gestión de los Gobiernos Regionales se puede externar lo siguiente: El Gobierno Regional de Ayacucho ha sido acreditado para asumir el proceso de descentralización, mientras Huancavelica requiere todavía el cumplimiento de algunos aspectos, como el plan de desarrollo de capacidades (aunque este elemento no se logró constatar con información oficial). En referencia al segundo indicador de resultado (100% de los proyectos ejecutados estén incluidos en el Plan Regional de Desarrollo Concertado) cabe decir que para el caso de Huancavelica este instrumento existe desde 2003 pero no ha sido actualizado por lo que tampoco es usado como herramienta de gestión, no siendo el caso de Ayacucho donde su uso cotidiano, asumido como válido por la sociedad civil organizada, gobierno regional y demás actores de la región es una realidad. La viabilidad de los proyectos presentados al SNIP, es un indicador que ha dejado de tener peso, ya que son los mismos Gobiernos Regionales los que los evalúan; cumpliendo con la normativa establecida; y dan la viabilidad de los proyectos. En el caso de las infraestructuras vale decir que el impulso al desarrollo productivo sobre los ejes viales construidos no se dio, las obras en el caso de Ayacucho no han sido concluidas, y aunque existe un aumento notable de la inversión pública, esta no está necesariamente ligada a las acciones del Proyecto. Hay que subrayar al mismo tiempo, la baja calidad de los productos incorporados, en especial en fortalecimiento institucional. Para el caso de las infraestructuras se constató que en Ayacucho dos de las obras previstas aún no se han concluido y en Huancavelica la carretera asfaltada muestra un deterioro considerable en los primeros 10 KM. Estos factores atentaron en el éxito de la Intervención. Si bien es cierto el Indicador establecido (aumento de la inversión pública en un 10% real), se cumplió, dado que la inversión pública en ambos gobiernos superó el 300% desde 2003, el aumento obedece más al incremento de las transferencias del Gobierno Central sea de recursos ordinarios, del canon minero o bien por la transferencia de recursos de bonos soberanos. Ayacucho pasó de 500 millones de soles en el 2003 a 1500 millones soles en 2009, mientras que Huancavelica pasó de 400 millones a 1400 millones. Esta es una tendencia que presentan en general las transferencias a los Gobiernos Regionales del Perú.

### **Impacto hasta la fecha**

El IDH (indicador de impacto del Proyecto) ha crecido en forma sostenida en ambos Gobiernos Regionales desde 2003 fecha en la que se formuló la Acción. Sin duda el apoyo del proyecto en el eje de infraestructuras ha contribuido notablemente, aunque se reconoce que hay una diversidad de factores que han favorecido dicho incremento. La mayor transferencia de recursos por parte del Gobierno Central es uno de los principales factores que han influido. Los impactos indirectos son más reveladores en Huancavelica que en Ayacucho. La simple pavimentación de la carretera Huancavelica-Izcuchaca ha disminuido el tiempo de movilización entre esta ciudad y la capital del país en aproximadamente 4 horas. También ha deparado una mayor presencia de entidades financieras, inversión hotelera e incremento en el turismo. La situación no es la misma en Ayacucho, donde uno de los principales ejes viable, que pretendía conectar a Ayacucho con el VRAE, incrementando los niveles de comercio, dinamizando la actividad económica de las poblaciones asentadas en la vía, no fue concluido.

### **Sostenibilidad hasta la fecha**

Los tramos de carreteras en Ayacucho aún no concluidos no cuentan con los presupuestos disponibles para su finalización. En Huancavelica, los 10 primeros kilómetros de la pista que conecta con Izcuchaca muestran un deterioro importante, y el responsable de su reparación (PROVIAS) no había iniciado el proceso de reconstrucción. El Proyecto no contó con una estrategia de salida. Se puede observar todavía procesos de liquidación de obras y contratos de servicios sin ser liquidados. El Acta de finiquito no ha sido concluida y existen diversos temas sin resolver. Hay recursos en las cuentas de las Unidades Ejecutoras de la contrapartida nacional congelados por el cierre de las cuentas bancarias e indefiniciones de cómo se podrían movilizar dichos recursos. También hay fondos remanentes de la CE provenientes del IGV que no han sido devueltos, mientras que los Gobiernos Regionales no están de acuerdo en su devolución.

### **Observaciones y lecciones aprendidas**

1. La idea de poner en curso una intervención con mezcla de enfoque de proyecto y ayuda presupuestaria focalizada se ha demostrado inconveniente. La conjunción de una Unidad de Gestión, aislada de los Beneficiarios de la ayuda presupuestaria es sin duda una mala experiencia. El diseño del Proyecto, con un paso



previo de fortalecimiento para testear luego con la ejecución práctica de proyectos no ha tenido el resultado deseado. El primer propósito no funciono por lo que el segundo se convirtió, como ya advertido en misiones de monitoreo, en un simple ejercicio de financiamiento de infraestructura, con el agravante adicional que no se le dio a este financiamiento la visibilidad comunitaria necesaria.

2. Perú cuenta con un marco procedimental avanzado y muchos mecanismos para fomentar la transparencia, los cuales no han sido evidenciados en este Proyecto. Los anuncios de corrupción son persistentes aunque las pruebas concretas no se han documentado.

3. Hay que considerar bien la contratación de la ATI, sobre todo en el caso que el personal contratado sea del mismo país, ya que se pierde independencia política y fuerza al momento de cursar sugerencias técnicas. Muchos de los aspectos poco claros que confluyen en este Proyecto, pudieron ser evitados por una ATI con mayor liderazgo y conocimientos del proceder comunitario.



## Informe de monitoreo

**Referencia del monitoreo** MR-030446.02  
**Fecha del informe** 18/05/2010  
**Título del Proyecto** APROLAB - Support to the vocational education and training system of Peru

### I. Datos de la intervención

Estatuto	FINAL
Tipo de informe de monitoreo	Ex-Post
Tipo de ayuda	Project approach
Proyecto	Proyecto individual / proyecto nacional
Gestión del proyecto	Proyecto gestionado por la Delegación
Financiado por línea presupuestaria temática	No D-016895
Número CRIS	
Título del Proyecto según el Convenio de Financiación/ de la Decisión de Financiación	PROGRAMA DE APOYO A LA FORMACION PROFESIONAL PARA LA INSERCIÓN LABORAL EN EL PERU (APROLAB)
Dominio	América Latina
Sector CAD/CRS	-
Código CAD/CRS adicional	11330 - Formación profesional
Geographical zone	Perú
Palabra clave (para intervenciones innova	
Fecha firma Convenio de Financiación/Decisión de Financiación/Contrato	01/02/2005
Responsable a la Sede Principal	
Responsable a la Delegación	ARTEAGA CESPEDES Jose Luis
Monitor/a	Cecilia Olmos
Autoridad encargada del proyecto	APCI-MED-MTPE
Tipo de socio de ejecución	Partner countries public administration (ministries, municipalities, etc)
Fecha de inicio - prevista	01/08/2005
Fecha de fin - prevista	01/08/2007
Fecha de inicio - real	01/08/2005
Fecha de fin - real	31/01/2008
Fecha de la visita de monitoreo	de 19/04/2010 a 23/04/2010

### II. Datos financieros

Compromiso de nivel 1 (financiación CE)	5,000,000
Presupuesto previsto para la AT	1,100,000
Compromiso de nivel 2 (fondos contratados de la contribución CE)	3,400,769
Otros fondos (Gobierno u otros donantes)	1,000,000
Presupuesto total de la operación	4,400,769
Importe total desembolsado por la CE	3,400,769
Datos financieros con fecha del	23/04/2010

### III. Apreciaciones

Pertinencia y calidad del diseño	C
Eficiencia de ejecución	C
Eficacia	C
Impacto hasta la fecha	B
Sostenibilidad hasta la fecha	B

### IV. Resumen de conclusiones

#### **Pertinencia y calidad del diseño**

El Programa APROLAB I se inició con una alta pertinencia que se fue acrecentando en el tiempo, sin embargo su diseño no era adecuado. Temática incluyente y que entregaba respuestas a la población beneficiaria, parte de los sectores más desfavorecidos del país. Acción inserta en las instituciones del Estado y en sus políticas, en coherencia con las definiciones de la CE. La intervención fue centrada en la definición de una política de reforma de la Formación Profesional (FP) a nivel nacional. La lógica de intervención, construida desde la necesidad de vincular los sistemas formativo y laboral, se estableció sobre la base de una estrecha colaboración entre el Ministerio de Educación (MED) y el Ministerio de Trabajo (MTPE), ambos responsables de ejecutar el Programa a través de una Entidad Gestora (EG) adscrita al MTPE dependiente de un Directorio (MED, MTPE, APCI y la CE como observador) y dirigida por un Coordinador Nacional. El Marco Lógico (ML) fue elaborado con indicadores claros, salvo en el caso del R1 que es poco pertinente. El Programa no pudo adaptarse al contexto institucional desde el primer año de ejecución, ya que los indicadores estaban vinculados a decisiones políticas (coherentes con el método de intervención elegido). Los IOVs fueron sobredimensionados para los medios puestos a disposición (especialmente tiempo). Los IOV precisados para el OE no incorporaron criterios cualitativos obligatorios para estimar la nueva orientación de la FP.. En cuanto a las hipótesis y supuestos estos fueron adecuados, sin embargo la ausencia de un plan de Gestión de Riesgos entorpeció aún más la ejecución. La arquitectura institucional fue poco funcional (lentitud de respuesta del aparato estatal) y un constante factor de riesgo para la ejecución. El diseño no tuvo cambios significativos, lo que dificultó la ejecución, por lo que ante las dificultades encontradas se elaboró un Plan de contingencia que entregó mayor sostén a los canales y mecanismos operativos entre las dos instituciones, pero dada la pesadez y rigidez de la estructura institucional, estos cambios realizados en el último tramo de ejecución, no lograron los resultados esperados. Los aspectos transversales fueron tomados teóricamente en cuenta como un requisito para la elaboración y difusión de los productos del Programa, sin embargo esta decisión no siempre tuvo una traducción operativa.

#### **Eficiencia de ejecución**

El Programa se ejecutó con baja eficiencia. APROLAB estaba programado para una duración de 22 meses y se ejecutó en 30 meses operativos. El monto total del CF era de 6 millones de euros, siendo el aporte de la CE de 5 millones de euros. Al cierre de las actividades fueron ejecutados solamente €4,400,769 de los cuales la CE aportó € 3,400,769. Los retrasos en la ejecución se debieron específicamente a la situación jurídico-administrativa del Programa. Los problemas de gestión se manifestaron desde el principio, con el retraso en el nombramiento del Coordinador Nacional (más de 8 meses después de la incorporación de la ATI), así como con la tardía definición de los trámites necesarios para la ejecución financiera (casi 11 meses después de la entrega de los fondos de la UE). La contribución de los socios fue desigual e irregular, sin conseguirse una efectiva coordinación entre el MPTE y el MED. A lo largo de la ejecución el Directorio consideró una serie de medidas de acompañamiento para agilizar la ejecución, siendo la más importante el Plan de Contingencia que permitió realizar avances importantes durante el último período del Programa, sin embargo no hubo una revisión del ML, lo que hubiera permitido optimizar esfuerzos y, sobre todo, hacer posible una continuidad y la construcción de bases sólidas tal y como estaba definido, para APROLAB II. Las coordinaciones internas no se lograron, salvo de manera formal, no asumiéndose la complementariedad esperada con APROLAB II, planificado como una segunda fase de la intervención (dotación de 20 millones de euros). En el 2008, los dos Programas se ejecutaron paralelamente. No hubo una duplicación de esfuerzos ya que los enfoques eran diferentes, pero tampoco se consideró reorientar las últimas actividades de APROLAB I y los productos de algunas consultorías hacia los objetivos del nuevo programa. El ingreso de fondos fue adecuado, no así su movilización, resultado de los lentos procedimientos nacionales, al igual que se constataron retardos en la incorporación del personal necesario a la ejecución de las actividades.

## **Eficacia**

La eficacia fue débil, tomando como base los parámetros anteriormente definidos. El objetivo específico no fue alcanzado, no obstante que los supuestos se fueron cumpliendo. Al concluir el Programa no se definió ni aprobó la reforma de la FP, aun si la existencia de APROLAB I y las acciones implementadas permitieron incorporar la temática a la agenda pública, su concreción a posteriori y cierta incidencia política. El IOV del OE no fue medido en el marco estratégico del programa, no se evaluó su cadencia secuencial ni los factores externos que incidían en su concreción. En relación a los Resultados alcanzados estos no se obtuvieron en su totalidad, la calidad de aquellos que se lograron fue buena su calidad fue buena, sin embargo no siempre fueron puestos a disposición a tiempo, restándoles eficacia. Se estableció una interrelación entre los tres R previstos, que no pudo concretarse debido a las dificultades para lograr el primero de ellos, por lo que los avances en los R 2 y 3 se demostraron desvinculados del resultado 1, y también desvinculados entre ellos. Los beneficiarios tuvieron acceso a los beneficios a través del Fondo Concursable; se financiaron 17 Proyectos en las regiones de ejecución, mediante contratos de subvención. Los factores adversos que se tuvieron que enfrentar tienen que ver con los retrasos acumulados y las dificultades de organización interna y de coordinación, producto de una parcelización, en relación al Programa de los Ministerios de tutela y, una ausencia en ese entonces, de cultura institucional y de coherencia. Los efectos negativos estuvieron también vinculados al desarrollo del ciclo del Programa, sobre todo en lo que respecta a productos no entregados a tiempo y que no pudieron ser utilizados en el proceso político de reforma que se llevaba a cabo, las medidas, que se tomaron en el último tramo, no pudieron disminuir los efectos negativos producidos. Entre los efectos positivos se puede mencionar que si bien la continuidad de las acciones vinculadas al eje 3 (Programa de Capacitación Pedagógica, Actualización Tecnológica y Gestión de Centros de Formación Profesional) no se encuentra dentro del ámbito de competencia del Sector Trabajo, por los lazos y coordinaciones establecidas durante la ejecución de APROLAB, la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), asumió la metodología de APROLAB sobre el análisis sectorial para la identificación de necesidades de capacitación.

## **Impacto hasta la fecha**

A casi dos años de haberse finalizado el Programa, se puede concluir que el mismo contribuyó en parte a la mayor competitividad y calidad de la fuerza laboral para el desarrollo económico y la reducción de la pobreza en el Perú. El impacto de APROLAB estaba sustentado en gran medida en que APROLAB II pudiera retomar las conclusiones y los procesos iniciados, así como los resultados de los estudios y las propuestas consensuadas. Con ello, se hubieran podido consolidar los principales logros, sobre todo en el ámbito regional. Infortunadamente APROLAB II sólo retomó alguna información en lo que se refiere a los sistemas de información. Actualmente la relación y coordinación en torno a este proceso conjunto (MTPE y MED) siguen siendo espinosas. Sin embargo, el impacto de APROLAB I está directamente relacionado con las acciones posteriores que ha realizado el MTPE, especialmente en una revalorización de los avances y de las experiencias replicables a nivel de la descentralización de la formación profesional, en coordinación con los Gobiernos Regionales, en las regiones del ámbito de intervención de APROLAB I. Actualmente los beneficios tangibles fueron introducidos en el sistema de FP del MTPE, quien ha respaldado institucionalmente la continuidad de los servicios apuntando a su consolidación. Dentro de los ejes temáticos que fueron definidos se han, reforzado y agregado resultados en los ejes 1, 2, 4, 5, y 6. De significación vinculado los Resultados, R1: Se ha definido y puesto en marcha una política de reforma cuyo enfoque es elevar la calidad de la formación profesional y los niveles de adecuación ocupacional; R 2: se está aplicando experimentalmente el nuevo diseño de la formación profesional en cuatro regiones del país; R 3: en cada una de las regiones seleccionadas se ha promovido experiencias innovadoras, enmarcadas en la reforma de la FTP, que atiendan necesidades de la población rural e indígena, con alta participación femenina. La sostenibilidad de los Observatorios (OSEL) ha dependido hasta ahora de la capacidad de apoyo de los gobiernos regionales, y de su inclusión en presupuestos regionales. Tres fueron implementados por APROLAB I, han desarrollado estudios y publicaciones referentes al aspecto ocupacional y laboral de la región, posteriormente se agregó Ayacucho, también programado dentro del marco del Programa y el MTPE ha implementado otros cuatro en las regiones de Arequipa, Apurímac, Ancash y Callao. A la fecha, son 10 los Observatorios de la Red. Los OSEL han logrado una buena coordinación con la RED CIL PRO Empleo del MTPE. Al incrementarse los servicios a otras regiones que las presupuestadas por el Programa, también se ha aumentado el uso de los resultados por un abanico de utilizadores mayor que el programado. A nivel de los proyectos ejecutados, los grupos metas siguen dándole continuidad a los beneficios, especialmente porque en algunos casos se dio una unión de esfuerzos entre Centros de Formación, ONGs, Universidades, Municipalidades para identificar y potenciar respuestas idóneas a la formación profesional, continuándose con esta dinámica.

## **Sostenibilidad hasta la fecha**

Se ha confirmado que parte de los servicios proporcionados por el Programa, están siendo utilizados por los beneficiarios y que sus efectos han continuado. El cambio de gobierno del 2006 significó un aporte a los esfuerzos de los órganos de tutela, especialmente del MTPE para la ejecución del programa. Esto se tradujo en un avance legislativo entre el 2008 y el 2010, tanto a nivel nacional como sectorial y en un reforzamiento del rol y competencias del MTPE. Se observa que la estrategia de sostenibilidad no fue entendida de igual manera: el MTPE se esforzó por mantener y acrecentar los resultados obtenidos por APROLAB I y el MED, entidad tutelar y ejecutora de la segunda fase de APROLAB, solamente tomó “como una referencia para saber lo que no hay que hacer” la experiencia pasada. Entre los avances señalar: los alcances de implementación de los Lineamientos Nacionales de Política de la Formación Profesional, aprobados mediante Decreto Supremo N° 010-2008-ED; los Criterios del proceso de Certificación de Competencias Laborales, aprobados mediante Resolución Ministerial N° 026-2010-TR; el Plan de Trabajo de Certificación de Competencias Laborales, aprobado mediante Resolución Ministerial N° 082-2010-TR. Estos cambios, en positivo, han potenciado los logros obtenidos antes del cierre de APROLAB. En cuanto al apoyo del sector privado este se ha concretado en los departamentos de ejecución, con convenios, utilización y apoyo a la labor de los OSEL y valorización de los productos entregados: APROLAB I se insertó en la institucionalidad del MTPE, los OSEL se sitúan en las regiones en las estructuras del MTPE. La capacidad institucional de ambos Ministerios se vio reforzada, continuando una gestión adecuada de los servicios que se incorporaron. Esto ha contribuido a fortalecer la capacidad de implementar políticas públicas en el sector de la formación profesional y en una incipiente coordinación inter-institucional, requisito imperativo para poder tener un impacto a largo plazo. El MTPE ha mantenido las relaciones con las instituciones existentes durante la ejecución de APROLAB I. Las debilidades se siguen encontrando en la falta de coordinación efectiva, no formal, entre el MTPE y el MED, sobre todo tomando en cuenta que se han definido claramente las competencias de cada uno en cuanto a formación y capacitación profesional se refiere. Se deja ver que este cambio podría producirse, solamente si se dan transformaciones en la cultura institucional de ambos Ministerios. En todo caso queda la sensación de una gran pérdida de oportunidades con la ejecución de APROLAB I, sin que la debilidad evidenciada como la más importante, la falta de coordinación inter-institucional se haya corregido.

## **Observaciones y lecciones aprendidas**

El diseño de Programas de la Envergadura de APROLAB debe imperativamente incorporar un diagnóstico sobre la capacidad institucional, no es suficiente estar al tanto de la existencia de estructuras inter-institucionales, sino conocer en profundidad las voluntades políticas sectoriales que rigen su funcionamiento y la voluntad efectiva de una cultura de diálogo y cooperación.

1- En cuanto a lecciones aprendidas en relación al diseño de productos, la creación de los OSEL es un logro substancial al ofrecer información sobre el mercado laboral regional y las oportunidades de empleo y autoempleo, por lo que se debería mantener su autonomía y fortalecer su capacidad de análisis. Se recomienda que las acciones en el ámbito de la formación profesional para el empleo prioricen esta estructura inserta en las regiones y que los sistemas sectoriales de información se organicen en función de su retroalimentación, sin superponerse a los Observatorios.

2- APROLAB incentivó la inclusión de las mujeres, es necesario seguir propiciándola, a través de las instituciones del sector público y privado, servicios de apoyo a la inserción de las mujeres en el mercado laboral, incluyendo la participación de representantes institucionales de la mujer, en todos los niveles, para la implementación de los procesos de formación profesional.

3- APROLAB I no contaba con una línea de base, que le permitiera establecer un correcto sistema de Seguimiento y Monitoreo, su elaboración al inicio de la ejecución del Programa, viene a ser una condición determinante para el éxito de la acción.

3- La creación de instancias de concertación y diálogo, con participación de todos los actores, en torno a la discusión, reformas o promulgación de políticas públicas es un factor de sostenibilidad e impacto de la acción.

4. APROLAB introdujo en la Agenda Pública la problemática de la formación profesional, la visibilidad y sensibilización en torno a la temática es trascendental para obtener interés, participación y acción de los actores nacionales y regionales, así como de los beneficiarios.

5 La CE se ha dotado de un excelente sistema de seguimiento externo de las acciones de cooperación: ROM, Evaluaciones Intermedias, Evaluaciones finales, sin embargo, un número importante de sus recomendaciones o sugerencias no son, ni discutidas por los socios, ni incorporadas, perdiéndose recursos económicos y la posibilidad de corregir los errores a tiempo.

6 La CF previó la implementación del Programa a través de una Entidad Gestora, con autonomía para encausar

las actividades, sin embargo APROLAB fue considerado como un blanco financiero por parte de los Ministerios de Educación y Trabajo, lo que acarrió falta de autonomía financiera y administrativa, necesaria para la ejecución. En ese sentido, se deben tomar preventivamente las disposiciones adecuadas para que las estructuras inter-institucionales garanticen el funcionamiento operativo de las instancias previstas en el CF. Por lo tanto se debe velar por que los Programas integren una UG que puedan cumplir con los objetivos planteados.



## Informe de monitoreo

**Referencia del monitoreo** MR-030348.04  
**Fecha del informe** 18/05/2010  
**Título del Proyecto** APPUI AUX INITIATIVES ECONOMIQUES ET A L'ORGANISATION DES ASSOCIATIONS DE PRODUCTEURS RURAUX AU PEROU ET EN BOLIVIE

### I. Datos de la intervención

Estatuto	FINAL
Tipo de informe de monitoreo	Ex-Post
Tipo de ayuda	Project approach
Proyecto	Proyecto individual / proyecto nacional
Gestión del proyecto	Proyecto gestionado por la Delegación
Financiado por línea presupuestaria temática	Sí D-004567
Número CRIS	
Título del Proyecto según el Convenio de Financiación/ de la Decisión de Financiación	Appui aux initiatives économiques et a l'organisation des associations de producteurs au Pérou et en Bolivie
Dominio	Cofinanciación ONG (PVD)
Sector CAD/CRS	88060 - Desarrollo de la economía rural
Código CAD/CRS adicional	43040 - Desarrollo rural
Geographical zone	Perú
Palabra clave (para intervenciones innova	
Fecha firma Convenio de Financiación/Decisión de Financiación/Contrato	17/12/2003
Responsable a la Sede Principal	
Responsable a la Delegación	GARCIA Tatiana
Monitor/a	Gonzalo Alvarez de Toledo
Autoridad encargada del proyecto	SOS-FAIM
Tipo de socio de ejecución	International NGO/CSOs/Universities (at EU and international level)
Fecha de inicio - prevista	01/01/2004
Fecha de fin - prevista	31/12/2008
Fecha de inicio - real	01/01/2004
Fecha de fin - real	31/12/2008
Fecha de la visita de monitoreo	de 13/04/2010 a 17/04/2010

### II. Datos financieros

Compromiso de nivel 1 (financiación CE)	3,925,834
Presupuesto previsto para la AT	No Disponible
Compromiso de nivel 2 (fondos contratados de la contribución CE)	3,925,834
Otros fondos (Gobierno u otros donantes)	1,308,611
Presupuesto total de la operación	5,206,473
Importe total desembolsado por la CE	3,897,862
Datos financieros con fecha del	31/12/2008

### III. Apreciaciones

Pertinencia y calidad del diseño	B
Eficiencia de ejecución	A
Eficacia	A
Impacto hasta la fecha	B
Sostenibilidad hasta la fecha	B

### IV. Resumen de conclusiones

#### **Pertinencia y calidad del diseño**

El programa respondió a las necesidades del colectivo beneficiario (organizaciones de pequeños productores campesinos de Perú y Bolivia), y tuvo un diseño pertinente para atender las necesidades identificadas. Las acciones y resultados fueron en línea con las prioridades del CSP 2007-2013 de la CE, en el objetivo de cohesión social. El proyecto ha trabajado en un ámbito geográfico binacional, Bolivia y Perú, sin que haya sido probado el valor agregado de dicho enfoque. El marco lógico empleado en el inicio del proyecto resultó deficiente, pero fue corregido tras las recomendaciones del monitoreo. Sin embargo, no se profundizó en el diseño de indicadores, metas y fuentes de verificación que respondieran a esta nueva coherencia interna. El nuevo enfoque trasladó el peso del proyecto hacia el fortalecimiento institucional de las organizaciones contraparte, y sin embargo, se mantuvieron los indicadores que medían exclusivamente sus incrementos de producción, venta y nº de asociados. No se tuvieron presentes indicadores que midieran el fortalecimiento de las instituciones en términos de organización, gestión, impacto sobre clientes/beneficiarios y mejora de servicios (calidad). El proyecto ha sido diseñado, gestionado y ejecutado con un alto nivel de participación y apropiación de las contrapartes. Históricamente, SOS FAIM ha desarrollado un enfoque de relación institucional con sus contrapartes basada en el compromiso y la confianza, lo cual ha promovido un entorno de transparencia y comunicación que ha permitido un desarrollo institucional a lo largo del tiempo (SOS FAIM trabaja con muchas de las contrapartes del proyecto desde hace décadas y tras el cierre del proyecto sigue trabajando con todas ellas). Sin embargo la ONG tiene poco sistematizado este enfoque de fortalecimiento que aplica exitosamente, y por lo tanto es difícil medir con precisión qué aspectos son fortalecidos, con qué medios y los resultados obtenidos mediante dicho fortalecimiento a lo largo del tiempo.

#### **Eficiencia de ejecución**

La eficiencia de la gestión de los recursos ha sido buena. El informe final de evaluación así como el informe de cierre del proyecto recoge suficiente información del grado de ejecución de las actividades. En general el cumplimiento ha sido positivo y de acuerdo a lo planeado. Se ha realizado además un informe de salida y transferencia de activos que aporta información desglosada por contraparte de los activos transferidos, los contratos realizados y el grado de consecución de indicadores. El proyecto ha pasado satisfactoriamente una auditoría de cierre, y las contrapartes fueron sometidas a una auditoría anual durante los cinco años de ejecución del proyecto, lo cual garantiza una gestión diligente y responsable de los fondos de la CE.

#### **Eficacia**

En base a los indicadores diseñados en la matriz de planificación del proyecto, éste ha logrado el cumplimiento del objetivo específico al término de su ejecución. Las organizaciones se han visto reforzadas principalmente a través de una mejora de sus actividades económicas, reflejadas en un mayor ingreso y aumento de la capacidad patrimonial de las mismas (ver informes final y de evaluación del proyecto). Se han alcanzado los resultados previstos, según lo expuesto en el informe de cierre del proyecto y en la evaluación final. Sin embargo, el R3, que perseguía el fortalecimiento de las instituciones contraparte, ha consumido casi 1,5 millones de € (casi un 30% del total del programa), sin que existan indicios del impacto del proyecto en la calidad de dicho fortalecimiento y su reflejo sobre las capacidades actuales de gestión, organización y calidad de los servicios prestados por las contrapartes.

#### **Impacto hasta la fecha**

El impacto del proyecto en el fortalecimiento de las organizaciones de pequeños productores campesinos (OG) y la consolidación de las actividades económicas de las organizaciones (OE) ha sido en general positivo. Los indicadores en los niveles de resultado han sido alimentados continuamente desde el cierre del proyecto debido a la continuidad del apoyo de SOS FAIM a todas las contrapartes del proyecto. En la medición de dichos indicadores, se observa una continuidad razonable en los beneficios generados por el proyecto en las



organizaciones de productores. Sin embargo no ha sido adecuadamente probada la influencia del proyecto CE en el fortalecimiento de las instituciones en términos diferentes al patrimonial y financiero (capacidad de gestión, organización, calidad de servicios).

### **Sostenibilidad hasta la fecha**

Los informes de cierre, evaluación y manejo de activos han valorado positivamente la sostenibilidad económica financiera de las contrapartes tras la intervención. A fecha de monitoreo, y en base a los indicadores de los resultados alimentados desde el cierre de la intervención, se percibe un grado razonable de continuidad tanto en términos de volúmenes acopiados como de los volúmenes de venta de las organizaciones contraparte (comparativa de indicadores de R1 y R2 desde el cierre hasta dic 2009). No se puede contrastar el grado de fortalecimiento y consolidación de las contrapartes en términos de sistemas de gestión y organización interna al no haber desde el diseño inicial indicadores que lo monitoreasen. En general el proyecto no ha sido capaz de abrir nuevos espacios de intercambio y relación a sus organizaciones contraparte más allá de los espacios en que dichas organizaciones ya trabajaban antes de la ejecución del proyecto. Por tanto a pesar de haber trabajado en una estrategia de enriquecimiento e intercambio mutuo (R4), las organizaciones a día de hoy no han logrado mejorar su interacción entre ellas o con niveles de integración superior (organizaciones de 2 y 3 piso)

### **Observaciones y lecciones aprendidas**

La evaluación final y los monitoreos ROM anteriores (4) habían puesto en relieve las siguientes conclusiones:

- 1) el proyecto no ha logrado un impacto significativo en la promoción de sinergias y aprendizajes duraderos y sostenibles entre las organizaciones contraparte ni en el nivel sectorial ni en el geográfico debido a; a) una falta de coherencia inicial en la selección de las contrapartes (coherencia en sectores de producción, naturaleza asociativa, nivel de intervención e impacto sectorial -primer, segundo y tercer piso- b) un falta de coherencia geográfica inicial, demasiado ambiciosa para poder generar sinergias duraderas y viables (en términos financieros).
- 2) el proyecto no ha logrado medir su impacto en el fortalecimiento cualitativo de las organizaciones en relación a sus resultados y capacidades de gestión debido a la falta de un diseño inicial de indicadores directos, eficientes y sostenibles, y de herramientas y procedimientos de sistematización pertinentes para ello.
- 3) el proyecto ha logrado una consolidación de las actividades económicas de sus contrapartes mediante el apoyo a la financiación de acopio y capitalización de las entidades. dicho fortalecimiento ha sido medido con indicadores de volumen de acopio y ventas.
- 4) SOS FAIM ha logrado una relación institucional satisfactoria y efectiva con las contrapartes basado en; a) la confianza, b) una comunicación frecuente, c) una coparticipación activa en los momentos clave de la vida institucional, y d) un compromiso de apoyo y acompañamiento en el largo plazo. Esta relación horizontal y comprometida ha permitido una fortalecimiento institucional (financiero y de resultados) no sistemático pero que conduce a una mejora de las condiciones de los productores asociados a las contrapartes y sus familias (manifestado así por las contrapartes, pero no objetivamente demostrable).
- 5) esta relación de confianza ha provocado una eficiencia remarcable en la gestión del proyecto (coste-tiempo), con unos costes de gestión del proyecto reducidos, una alta apropiación de las contrapartes, y unas buenas perspectivas de sostenibilidad financiera.

El monitoreo ex – post actual ha podido corroborar los siguientes aspectos:

- 1) una atomización y dispersión del impacto de la intervención, convirtiendo el programa en una bolsa poco coherente de fortalecimiento a instituciones que trabajan en distintos sectores, en distintos países, con distintos productos, en diferentes niveles de intervención y con diferentes objetivos sociales.
- 2) una incapacidad para medir el impacto del proyecto (OG y OE) en el ámbito de las mejoras institucionales promovidas (sobre todo en los instrumentos de gestión y capacidades organizativas)

3) una relación de confianza y fidelidad duradera y sostenible entre las contrapartes y SOS FAIM, cuyo resultado directo es una gestión eficiente, una influencia significativa de SOS FAIM y una legitimidad técnica e institucional, que son potencialmente interesantes para la promoción de procesos de desarrollo.

De lo anterior se pueden extraer las siguientes lecciones aprendidas:

1) el modelo de partenariado entre SOS FAIM y las contrapartes permite un elevando nivel de eficiencia y apropiación.

2) una mayor coherencia en la naturaleza y sector de intervención de las contrapartes aumenta las posibilidades de impacto y mejora la coherencia y sinergias del proyecto, favoreciendo la sostenibilidad del mismo. (sin embargo la diferencia de niveles de intervención -primer, segundo y tercer nivel- no compromete en principio la coherencia).

3) En proyectos cuyos OE y OG estén vinculados con la mejora de capacidades o desempeño de instituciones, es imprescindible e impostergable la existencia inicial de unos indicadores de medición del fortalecimiento institucional, que permitan valorar: el impacto del proyecto en la capacidad de gestión, organización, incidencia sociopolítica y resultados de las contrapartes a lo largo de la ejecución del proyecto.



## Informe de monitoreo

**Referencia del monitoreo** MR-030117.06  
**Fecha del informe** 18/05/2010  
**Título del Proyecto** Fortalecimiento de capacidades locales para el manejo sostenible y rentable de bosques en la región de Loreto Peru

### I. Datos de la intervención

Estatuto	FINAL
Tipo de informe de monitoreo	Ex-Post
Tipo de ayuda	Project approach
Proyecto	Proyecto individual / proyecto nacional
Gestión del proyecto	Proyecto gestionado por la Delegación
Financiado por línea presupuestaria temática	Sí D-004667
Número CRIS	
Título del Proyecto según el Convenio de Financiación/ de la Decisión de Financiación	Fortalecimiento de capacidades locales para el manejo sostenible y rentable de bosques en la Región Loreto FOCAL BOSQUES.
Dominio	Medio Ambiente
Sector CAD/CRS	31291 - Servicios silvícolas
Código CAD/CRS adicional	31291 - Servicios silvícolas
Geographical zone	Perú
Palabra clave (para intervenciones innova	
Fecha firma Convenio de Financiación/Decisión de Financiación/Contrato	09/10/2002
Responsable a la Sede Principal	
Responsable a la Delegación	GARCIA Tatiana
Monitor/a	Karla Van Eynde
Autoridad encargada del proyecto	Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP)
Tipo de socio de ejecución	Hybrids (mix of different partners)
Fecha de inicio - prevista	01/12/2002
Fecha de fin - prevista	01/12/2007
Fecha de inicio - real	01/01/2003
Fecha de fin - real	30/06/2008
Fecha de la visita de monitoreo	de 19/04/2010 a 24/04/2010

### II. Datos financieros

Compromiso de nivel 1 (financiación CE)	1,382,117
Presupuesto previsto para la AT	607,493
Compromiso de nivel 2 (fondos contratados de la contribución CE)	1,382,117
Otros fondos (Gobierno u otros donantes)	531,888
Presupuesto total de la operación	1,914,005
Importe total desembolsado por la CE	1,298,055
Datos financieros con fecha del	26/04/2010

### III. Apreciaciones

Pertinencia y calidad del diseño	B
Eficiencia de ejecución	B
Eficacia	B
Impacto hasta la fecha	B
Sostenibilidad hasta la fecha	B

### IV. Resumen de conclusiones

#### **Pertinencia y calidad del diseño**

El diseño del proyecto fue altamente pertinente, tanto a nivel de las necesidades de los grupos meta como a nivel de coherencia con prioridades nacionales y de la cooperación europea. Además de contribuir a la reducción de la pobreza en la región (OG), el proyecto constituyó un apoyo directo e importante para la implementación de la nueva ley forestal (aprobada en 2000) y luego también para la implementación dentro del sector forestal de la nueva política nacional de descentralización. Con respecto a las estrategias europeas de desarrollo y cooperación, el proyecto contribuyó de manera directa al OG del programa temático de “Bosques Tropicales” y abordó 4 de los temas prioritarios de la convocatoria en la que fue seleccionado. Asimismo, el diseño fue respaldado por las partes involucradas. El ML en su versión final fue bien estructurado y detallado, también gracias a unos ajustes introducidos durante el periodo de ejecución. Los ajustes incluyeron una definición más precisa de los resultados, un enriquecimiento a nivel de las actividades y una identificación de nuevos IOVs con metas más claras, aun si al final al proyecto le resultó demasiado problemático de medir los IOVs identificados. El proyecto ha sido exitoso en la convocatoria en base a un diseño con un OE a primera vista bien atractivo pero de formulación vaga y sin metas claras. Estas metas solamente fueron concretizadas y cuantificadas durante la ejecución del proyecto. Las metas, plasmadas en los IOVs, fueron realistas pero moderadas y por lo tanto presentando una situación final mucho menos alentadora como la que fue sugerida en el OE. Cabe entonces preguntarse si el proyecto también hubiera sido exitoso en la convocatoria si los evaluadores hubieran conocido las metas y los IOVs que se ha adoptado en el curso de la ejecución.

#### **Eficiencia de ejecución**

La eficiencia del proyecto ha ido mejorándose a lo largo de su implementación. En los primeros 3 años, la ejecución física y financiera se caracterizaban por atrasos importantes. Entre las razones destacaron la necesidad de adecuar el proyecto al nuevo entorno político-normativo-institucional, un manejo interno en el ámbito del IIAP bastante procedimental y centralizado, y una señalada lentitud en iniciar actividades concretas. Sin embargo, la situación se había mejorado en los últimos años y a finales del proyecto la ejecución estaba bien avanzada, también gracias a una ampliación del plazo de implementación de 6 meses. El informe final del proyecto menciona que globalmente las acciones han sido realizadas de acuerdo a la planificación. Con respecto a la ejecución financiera, falta aclarar una discrepancia entre los datos proporcionados por el proyecto/IIAP y los datos del CRIS de la CE: según el IIAP la ejecución ha sido prácticamente completa, mientras que la hoja CRIS demuestra un saldo de unos EUR 84,000 por desembolsar. El proyecto logró entregar una lista impresionante de productos, por lo que se ha podido averiguar, de calidad buena hasta muy buena. Además, los productos contribuyeron adecuadamente al logro de los Resultados esperados.

#### **Eficacia**

Basándose en el análisis de avance en los IOVs a nivel de resultados, el R1, R2 y R4 se lograron a 100%, el R5 a 95%, el R6 (capacidades empresariales) a 71% y el R3 (certificación voluntaria forestal y valoración de servicios ambientales) a 65%. Globalmente los beneficiarios recibieron los servicios planificados, y aparentemente de buena calidad, en las áreas previstas (información, asesoramiento, comunicación, espacios de discusión y capacitación), incluso herramientas de trabajo más tangibles. Con respecto a los grupos meta, es oportuno mencionar que no se sabe qué porcentaje los verdaderos beneficiarios representan en la totalidad de actores clave en el sector forestal de Loreto. Si bien es cierto que el proyecto ha realizado avances importantes y valiosos hacia su OE, no se puede decir nada preciso sobre el alcance del OE ya que no existen mediciones de los IOVs a nivel del OE, ni comentarios cualitativos al respecto.

#### **Impacto hasta la fecha**

Tal como fue el caso del OE, tampoco existen mediciones de los IOVs a nivel del OG, ni apreciaciones más

cualitativas sobre la medida de alcance de estos IOVs. Evidencias de impacto directo a nivel del OG (mejorar ingresos económicos) y al momento de la visita de monitoreo eran bastante limitadas. A pesar de esta constatación poco alentadora, siempre existen buenas perspectivas de aumentar el impacto actual justamente por las capacidades claramente fortalecidas a los distintos niveles institucionales. Se podía observar por ejemplo en los ex-grupos meta una dinámica y determinada voluntad de seguir adelante para hacer funcionar el manejo sostenible forestal en la región. También, por las capacidades fortalecidas mediante capacitaciones recibidas, disponibilidad de herramientas tecnológicas y metodológicas y experiencias prácticas adquiridas en el sector, se mantiene el potencial de un buen efecto multiplicador.

### **Sostenibilidad hasta la fecha**

La sostenibilidad se ve muy buena en los rubros de apropiación, de interacción con el nivel político y de capacidad institucional y de gestión. En contrario, la viabilidad financiera y económica constituye un factor más problemático. Para la mayoría de las organizaciones focales, la disponibilidad de fondos operativos resulta ser la mayor preocupación. A nivel de las experiencias piloto, también se observó dificultades de viabilidad y rentabilidad: precios actualmente poco favorables para el camu camu, falta de fondos de inversión necesarios, competencia al proyecto de ecoturismo por la instalación de otro albergue dentro de la misma comunidad, fábrica de compra y procesamiento de tagua que se cerró, etc.

### **Observaciones y lecciones aprendidas**

Lecciones temáticas:

1. Las principales actividades económicas de las comunidades (pesca, agricultura, caza, forestería) tienen dinámicas particulares y estacionales, directamente dependientes del bosque y de factores climáticos; ello también implica distintas prioridades y criterios muy arraigados en su cultura, que entran a tallar en la definición de metas. Es preciso entonces, que en un proceso de intervención se desarrolle un examen que integre el enfoque de bienestar y desarrollo del proyecto y el enfoque de bienestar y desarrollo de los pobladores de las comunidades.
2. Una mayor identificación de los objetivos y estrategias de una intervención con las necesidades e intereses de la población meta, impulsará el involucramiento de ésta, pero tal involucramiento no será automático ni traerá consigo una participación inmediata: debe trabajarse en la generación y fortalecimiento de interacciones y sinergias.

Lecciones relacionadas con las estrategias de intervención:

1. Las estrategias de capacitación deben incluir el monitoreo a las capacidades fortalecidas a fin de asegurar la relevancia, eficacia, y efecto de los esfuerzos realizados y orientar las acciones.
2. Modalidades de fortalecimiento de capacidades como el acompañamiento, la capacitación, la asesoría, la asistencia técnica, entre otros, son complementarios entre sí y conllevan interacciones y oportunidades que facilitan el aprendizaje y la internalización de nuevos conocimientos.
3. El empoderamiento de las organizaciones de base, requiere más que fortalecimiento en gestión y planificación participativa. Es necesario infundir compromiso, visión, autonomía y confianza mutua en sus capacidades para impulsar cambios positivos en la situación actual, lo que requiere que la toma de decisiones sea participativa y que la comunión de esfuerzos se dé en todos los niveles.

Lecciones relacionadas con la organización y modalidad de ejecución:

1. En un proyecto que se desarrolla en distintos escenarios, en contextos complejos, dinámicos y cambiantes, se presentan distintas situaciones o condiciones – previstas o no – que demandan atención y solución inmediatas. Un sistema de monitoreo y evaluación, permite llevar de manera sistemática los procesos de revisión, ajustes periódicos y reflexión sobre las actividades, y contribuye a crear una unidad de gestión en la que resulta factible articular procesos e integrar los aspectos económicos, sociales y ambientales involucrados en el avance hacia el desarrollo sostenible.
2. La efectividad del trabajo interinstitucional e intersectorial requiere de organizaciones sólidas y fortalecidas, tanto a nivel micro (comunidades, organizaciones comunales, comités) como a nivel macro (instituciones públicas y privadas, centros de investigación, autoridades). Asimismo, las interacciones y coordinaciones deben trascender del nivel personal hacia el nivel institucional.



## Informe de monitoreo

**Referencia del monitoreo** MR-030544.03  
**Fecha del informe** 18/05/2010  
**Título del Proyecto** CONFLICTOS INTERCULTURALES: Una respuesta democrática y participativa regional desde Bolivia, Ecuador y Perú.

### I. Datos de la intervención

Estatuto	FINAL
Tipo de informe de monitoreo	Ex-Post
Tipo de ayuda	Project approach
Proyecto	Proyecto individual / proyecto nacional
Gestión del proyecto	Proyecto gestionado por la Delegación
Financiado por línea presupuestaria temática	Sí D-006103
Número CRIS	
Título del Proyecto según el Convenio de Financiación/ de la Decisión de Financiación	Conflictos interculturales: Una respuesta democrática y participativa regional desde Bolivia, Ecuador y Perú.
Dominio	Derechos humanos & Democracia
Sector CAD/CRS	15220 -
Código CAD/CRS adicional	15150 - Democratic participation and civil society
Geographical zone	Perú
Palabra clave (para intervenciones innova	
Fecha firma Convenio de Financiación/Decisión de Financiación/Contrato	15/12/2005
Responsable a la Sede Principal	
Responsable a la Delegación	LJUNGGREN BACHERER Malin
Monitor/a	Britta Madsen
Autoridad encargada del proyecto	Grupo di Volontariato Civile (GVC)
Tipo de socio de ejecución	International NGO/CSOs/Universities (at EU and international level)
Fecha de inicio - prevista	01/02/2006
Fecha de fin - prevista	31/03/2009
Fecha de inicio - real	01/02/2006
Fecha de fin - real	31/03/2009
Fecha de la visita de monitoreo	de 19/04/2010 a 23/04/2010

### II. Datos financieros

Compromiso de nivel 1 (financiación CE)	1,151,746
Presupuesto previsto para la AT	No Disponible
Compromiso de nivel 2 (fondos contratados de la contribución CE)	1,151,746
Otros fondos (Gobierno u otros donantes)	287,937
Presupuesto total de la operación	1,439,683
Importe total desembolsado por la CE	1,138,235
Datos financieros con fecha del	29/03/2010

### III. Apreciaciones

Pertinencia y calidad del diseño	B
Eficiencia de ejecución	B
Eficacia	B
Impacto hasta la fecha	B
Sostenibilidad hasta la fecha	B

### IV. Resumen de conclusiones

#### **Pertinencia y calidad del diseño**

El proyecto fue altamente pertinente en relación a las problemáticas que abordó y tuvo una estrategia de intervención válida, pero mostró algunas debilidades en el diseño del marco lógico. Para aportar a la mayor participación de la población indígena y a la resolución de conflictos que pueden surgir de la interacción de culturas, el proyecto se enfocó en promover la gestión democrática de administraciones locales mediante la investigación, capacitación e intercambio de experiencias y la amplia difusión de publicaciones en tres países de la Región Andina: Bolivia, Ecuador y Perú. Los tres países representaron y siguen representando contextos históricos, sociales y políticos muy distintos y la unificación de criterios, por ejemplo sobre el concepto de interculturalidad ha sido un reto. El marco lógico (ML) del proyecto fue revisado añadiendo Indicadores Objetivamente Verificables (IOV) de género. Sin embargo, el diseño de la intervención no se hizo con la participación directa de la población beneficiaria y un estudio de línea de base, lo que puede explicar debilidad de los IOV en la dimensión cualitativa. Por ejemplo, los IOV al nivel de los objetivos quedaron muy generales, refiriéndose a la existencia de espacios de participación social, pero no ofrecen posibilidades de medir más precisamente la calidad de estos espacios sociales y al nivel de resultados no ofrecen la posibilidad de medir el impacto de los servicios y productos del proyecto en la población beneficiaria. También se registra que no hay una transversalización del enfoque multi-país en toda la estrategia de intervención, sino en dos resultados (R4 y R5). En el Perú, la cantidad de zonas de intervención - 5 provincias con características muy distintas – resultó algo ambicioso en relación a la cantidad de procesos locales que el proyecto se propuso consolidar. La definición de hipótesis y riesgos no tomó en cuenta los distintos contextos nacionales y no hubo una estrategia de manejo de riesgos.

#### **Eficiencia de ejecución**

El proyecto fue eficiente teniendo en cuenta el reto que representa la gestión de un proyecto multi-país con un consorcio de cuatro ONGs: el Centro Boliviano de Estudios Multidisciplinarios (CEBEM), el Instituto de Estudios Ecuatorianos (IE) y el Centro Bartolomé de las Casas (Perú) y el Grupo de Voluntariado Civil (GVC), como contraparte europea de la CE. Los desembolsos de la CE se hicieron puntualmente, igual que las contribuciones de las ONGs socias y se llegó a una ejecución presupuestaria de 98,83% (1.422.794,07 €). La CE aprobó un addendum otorgando al proyecto una prórroga de dos meses hasta 31/03/09 para facilitar la finalización de las actividades previstas. La gran mayoría de las actividades se ejecutaron según lo programado y la auditoría final constató un manejo transparente y fiable de las cuentas. Se considera que el proyecto entregó los servicios (capacitación) y productos (publicaciones) previstos y las contrapartes cuentan hoy día con una cantidad importante de publicaciones con enfoques tanto nacionales como regionales y materiales de capacitación que podrían servir de modelo para otros esfuerzos de capacitación en materia de democratización de la gestión municipal. Los servicios como capacitaciones contribuyeron claramente a un empoderamiento de la población beneficiaria, esto se comprobó por ejemplo en entrevistas con la alcaldía de Jesús de Machaca en Bolivia y algunas regidoras de las regiones de Cuzco y Apurímac del Perú. Las 4 ONGs socias contaron con Planes Operativos Anuales para la gestión del proyecto y realizaron el monitoreo interno en cada país y en los encuentros regionales y reuniones de la Unidad de Gestión. El proyecto tuvo un convenio que definió los compromisos adquiridos por los socios, la modalidad de ejecución y el funcionamiento de la Unidad de Gestión, lo que permitió una ejecución eficiente del proyecto, teniendo en cuenta que es un reto enorme conciliar cronogramas entre tres países con contextos históricos, sociales y políticos muy distintos. La comunicación con la CE fue evaluada como satisfactoria.

#### **Eficacia**

Se considera que el proyecto fue eficaz y logró en gran medida el cumplimiento de los resultados previstos: se

produjeron numerosas publicaciones que sirvieron de insumos para los debates nacionales y regionales sobre una diversidad de temas en torno a los derechos de pueblos indígenas, democracia intercultural y gestión municipal (R1). Muchas de las publicaciones están accesibles para un público amplio en internet en la Plataforma de Relaciones Interculturales que sustituyó el observatorio inicialmente planificado (R4). El número de visitantes de la página web, que actualmente sigue ofreciendo cursos de formación profesional virtual (R2) demuestran, que la plataforma es una referencia muy importante sobre temas interculturales para organizaciones de la sociedad civil, profesionales y académicos al nivel de América Latina. El contacto más cercano con la Comunidad Andina de Naciones (CAN), específicamente el proyecto SOCICAN también financiado por la CE, se dio únicamente hacia el final del proyecto, por lo tanto no se puede hablar de una incidencia en políticas regionales (R5) todavía y posiblemente no se ha aprovechado del todo la posibilidad de hacer una difusión más amplia de los resultados del proyecto a través de la CAN. En la interlocución con beneficiarios de Perú y Bolivia, quedó evidente que los servicios de capacitación contribuyeron al mejoramiento de los procesos de planificación y gestión local (R2 y R3). Los beneficiarios valoraron también las posibilidades de intercambio de experiencias entre los tres países. Esto ha sido específicamente importante para beneficiarios peruanos, dado que la incidencia política y la capacidad de organización del movimiento indígena en el Perú es baja comparado con los importantes avances que se han dado en Ecuador y Bolivia.

### **Impacto hasta la fecha**

El impacto del proyecto se manifiesta hasta la fecha sobre todo en los contextos locales. Las condiciones externas para la existencia de espacios de concertación social al nivel municipal y la interacción de las autoridades públicas locales con la sociedad civil desde una perspectiva intercultural son hoy día mucho más favorables que al principio del proyecto. Esta situación se debe a los cambios profundos que se dieron en Bolivia y Ecuador con la aprobación de nuevas constituciones políticas que hoy día incluyen un reconocimiento mucho más importante de los derechos de la población indígena y de la democracia inclusiva. En el Perú, el reconocimiento de los derechos colectivos de los pueblos indígenas y la valoración de sus lenguas y culturas y por tanto sus posibilidades de participación son todavía frágiles. La capacitación en los tres países dejó instalado recursos humanos formados tanto al nivel de la sociedad civil como al nivel de las autoridades públicas. El proyecto contribuyó de manera significativa al fortalecimiento de organizaciones de la sociedad civil indígena como el Movimiento Indígena y Campesino de Cotopaxi (MICC) e indirectamente de la Coordinadora de Nacionalidades Indígenas del Ecuador (CONAIE) que hizo una propuesta de constitución política a la Asamblea Constituyente. También se notan como impacto positivo al nivel local las ordenanzas para mejorar la gestión pública en materia de género e interculturalidad, que se han dado por ejemplo en Apurímac (Perú) y que serán la base legal del gobierno regional en el futuro. El trabajo con enfoque intercultural además ha tenido un impacto muy importante en cuanto a la valoración y recuperación de memoria histórica cultural (Libro de Jesús de Machaca) y en cuanto a la revaloración de costumbres (población quechua en la región de Cuzco). El trabajo sobre igualdad género ha tenido un impacto personal y colectivo en las mujeres beneficiarias, pero el empoderamiento de mujeres no ha tenido todavía un impacto significativo en el cambio de actitud de los hombres. La Plataforma de Relaciones Interculturales en Internet que sustituyó al observatorio, se estableció como una referencia para un público amplio de sociedad civil, académicos y funcionarios públicos. Hacia el final del proyecto se estableció contacto con el proyecto SOCICAN también financiado por la CE, pero no quedó suficiente tiempo para aprovechar del todo esta relación y garantizar una mayor incidencia del proyecto al nivel de la CAN. Los cambios en las administraciones locales se darán en algunas zonas de intervención del proyecto como consecuencia de las elecciones municipales en Bolivia en abril de 2010 y también en el Perú tras las elecciones municipales en octubre de 2010 serán un reto adicional para la continuidad del impacto del proyecto.

### **Sostenibilidad hasta la fecha**

El proyecto ha logrado en la población beneficiaria unos avances en la autoestima, forma organizativa y actuación en los espacios de concertación social y procesos de toma de decisiones al nivel local, que se consideran irreversibles, sobre todo en Ecuador y Bolivia. Además, el CEBEM, IE y CBC siguen ofreciendo capacitaciones como parte de sus planes de trabajo. La plataforma de Relaciones Interculturales sigue manteniéndose desde CEBEM y es accesible para un público amplio. Las nuevas Constituciones Políticas de Bolivia y Ecuador ofrecen buenas perspectivas de seguir fortalecimiento espacios de concertación local desde una perspectiva intercultural y la fortaleza de los movimientos indígenas en Bolivia y Ecuador contribuye en gran parte a la sostenibilidad de los logros alcanzados. Al contrario, los procesos organizativos en el Perú



siguen siendo frágiles y con mucha necesidad de apoyo y asesoría externa. La relación del Estado con los pueblos indígenas del Perú, especialmente con la población quechua, que con 80% ha sido la mayor víctima de la violencia política, sigue estando profundamente afectada y condicionada por la falta de justicia y reparación. Existe en el Perú una ley sobre presupuestos participativos, pero se constató durante esta visita, que no todas las administraciones municipales beneficiarias siguen implementando procesos de planificación participativa de alta calidad o apoyan espacios de concertación tras la terminación del proyecto. Además, no existe claridad en las administraciones municipales actuales, como se dará el proceso de entrega de los logros del proyecto a las administraciones que entran a principios de 2011 y cuyos políticos y funcionarios no han tenido la misma capacitación. Sigue siendo un gran reto asegurar la sostenibilidad de los beneficios producidos por las actividades de capacitación con gobiernos locales y técnicos municipales, mientras siguen las prácticas de frecuente rotación de funcionarios y de los nombramientos políticos y mientras no existe una carrera de administración pública local certificada que podría garantizar cierta estabilidad y un nivel mínimo de capacidad técnica en las administraciones municipales.

### **Observaciones y lecciones aprendidas**

Consideraciones sobre la estrategia de intervención: 1.) Mientras fue un enfoque válido de abordar tres países sobre problemáticas parecidas en el presente proyecto, la dimensión multi-país no será necesariamente sostenible porque aparte de los cursos virtuales, el trabajo regional no es una prioridad de las organizaciones socias hoy día y actividades muy válidas como los intercambios entre beneficiarios de los tres países no continúan. Igualmente quedó sin concretizarse el trabajo con la CAN, lo que hace surgir la pregunta del valor añadido de un proyecto multi-país. En este sentido valdría la pena que la CE priorice como contrapartes para este tipo proyectos ONGs regionales o ONGs nacionales que tienen incluidos en sus planes estratégicos a largo plazo una dimensión regional y cuentan con los recursos para seguir trabajando la dimensión regional. 2.) El proyecto ha sido un buen ejemplo de la flexibilidad y capacidad de ajuste de la estrategia de intervención a las necesidades particulares en cada uno de los tres países. Por tratarse de intervenciones que apoyan procesos de largo plazo, las zonas de intervención tienen que ser limitadas. En este proyecto resultó muy ambiciosa la proyección geográfica en el Perú. Es importante que la CE no dé la impresión en los Términos de Referencia de las Convocatorias que se requiere máxima cobertura geográfica, si no lo que se quiere al final de los proyectos son procesos locales sólidos que pueden ser modelos replicables.

Consideraciones sobre organización y modalidad de ejecución: Cuando es la primera vez para un grupo de ONGs de ejecutar un proyecto en consorcio, sería bueno dedicar más tiempo y recursos al proceso de consolidación del consorcio como tal. A pesar de tener un convenio que regula la relación formal de trabajo puede haber necesidad de más espacios de discusión, sobre todo si los socios abordan realidades tan distintas y al mismo tiempo están obligados a respetar cierta unidad de criterios en el trabajo. Por su capacidad de difusión de resultados los consorcios de ONGs tendrán un mayor impacto que intervenciones de organizaciones individuales y es deseable que puedan tener continuidad.

Consideraciones sobre lecciones temáticas: 1.) El apoyo a los ejercicios de planificación, gestión municipal y gestión territorial se considera sumamente válido y se han producido herramientas que pueden ser replicadas en otros municipios o por otras ONGs. 2.) El trabajo sobre igualdad de género ha contribuido significativamente al empoderamiento de mujeres, pero no tuvo incidencia visible en el cambio de actitud de la población masculina, especialmente en las autoridades públicas. Esta observación aplica a otros proyectos de ONGs. Sería importante revisar los métodos de trabajo para obtener mayores resultados en relación al cambio de actitud entre los hombres indígenas y funcionarios públicos.



## Informe de monitoreo

**Referencia del monitoreo** MR-030221.04  
**Fecha del informe** 18/05/2010  
**Título del Proyecto** NEGOCIOS AGRICOLAS SOSTENIBLES PARA LA  
REDUCCION DE LA POBREZA EN EL  
DEPARTAMENTO DE APURIMAC EN PERU

### I. Datos de la intervención

Estatuto	FINAL
Tipo de informe de monitoreo	Ex-Post
Tipo de ayuda	Project approach
Proyecto	Proyecto individual / proyecto nacional
Gestión del proyecto	Proyecto gestionado por la Delegación
Financiado por línea presupuestaria temática	Sí D-001092
Número CRIS	
Título del Proyecto según el Convenio de Financiación/ de la Decisión de Financiación	Negocios agrícolas sostenibles para la reducción de la pobreza en el departamento de Apurímac en Perú
Dominio	Cofinanciación ONG (PVD)
Sector CAD/CRS	31120 - Desarrollo agrícola
Código CAD/CRS adicional	31120 - Desarrollo agrícola
Geographical zone	Perú
Palabra clave (para intervenciones innova	
Fecha firma Convenio de Financiación/Decisión de Financiación/Contrato	21/01/2003
Responsable a la Sede Principal	
Responsable a la Delegación	GARCIA Tatiana
Monitor/a	Roland Hackenberg
Autoridad encargada del proyecto	OIKOS, ITDG, CEDES
Tipo de socio de ejecución	International NGO/CSOs/Universities (at EU and international level)
Fecha de inicio - prevista	01/03/2003
Fecha de fin - prevista	28/02/2007
Fecha de inicio - real	01/04/2003
Fecha de fin - real	01/10/2007
Fecha de la visita de monitoreo	de 19/04/2010 a 23/04/2010

### II. Datos financieros

Compromiso de nivel 1 (financiación CE)	1,118,602
Presupuesto previsto para la AT	No Disponible
Compromiso de nivel 2 (fondos contratados de la contribución CE)	1,118,602
Otros fondos (Gobierno u otros donantes)	372,868
Presupuesto total de la operación	1,491,470
Importe total desembolsado por la CE	987,934
Datos financieros con fecha del	26/04/2010

### III. Apreciaciones

Pertinencia y calidad del diseño	B
Eficiencia de ejecución	B
Eficacia	B
Impacto hasta la fecha	C
Sostenibilidad hasta la fecha	C

### IV. Resumen de conclusiones

#### **Pertinencia y calidad del diseño**

El diseño del proyecto respondió de manera pertinente a la situación de los productores pobres de la región Apurímac (bajo grado de organización campesina, baja rentabilidad de los cultivos, dependencia de intermediarios comerciales, falta de infraestructura, dificultades de acceso al mercado y a crédito). Los OG y OE fueron coherentes con las políticas del gobierno socio del desarrollo del sector agrícola y las estrategias europeas de desarrollo. Los socios respaldaron adecuadamente el diseño que tuvo una calidad alta en cuanto a la lógica de intervención y el ML. Desde una perspectiva ex-post se pudo comprobar que las debilidades claves del diseño fueron las metas ambiciosas del OE (20 asociaciones, una cooperativa agrícola de segundo nivel y una empresa privada de comercialización en un marco de tiempo de solo cuatro años) y el capital de trabajo limitado asignado a la empresa agrícola. En su conjunto, se confirma que la relevancia y calidad del diseño fueron buenas.

#### **Eficiencia de ejecución**

La mayoría de las debilidades detectadas en el manejo administrativo, contable y financiero del proyecto pudieron ser resueltas con la incorporación de las recomendaciones de monitoreos ROM y auditorías. El proyecto no recibió todo el financiamiento previsto. De los 174.224€ faltantes, 130.688€ de la CE no fueron pagados dado a una Orden de Recuperación existente respecto a la ONG OIKOS. Se ejecutó la mayoría de las actividades según lo programado con un fuerte énfasis en el fortalecimiento de las actividades de capacitación campesina y desarrollo organizativo de sus asociaciones. Las actividades de fortalecer la Central de Productores Abanquinos (CPA) como organización de segundo nivel y la empresa AAA arrancaron relativamente tarde lo que significó actividades de acompañamiento y asesoría reducidas con un impacto adverso hacia su sostenibilidad posterior. Además, faltaban insumos financieros para terminar todas las instalaciones de la empresa AAA (pej. falta de un generador de luz trifásica para operar la maquinaria, regulación del terreno no terminado). A parte de esta limitación, se entregó los productos en una secuencia lógica, a tiempo y con buena calidad. El monitoreo de las actividades fue adecuado y eficiente y el proyecto desde su inicio buscó amplias alianzas con universidades, ONGs locales, autoridades distritales y regionales para fomentar sinergias. Por lo tanto, la eficiencia de la ejecución global se califica como buena.

#### **Eficacia**

El informe final del proyecto confirma el logro de los resultados según el ML (aumento de capacidades productivas de los productores, mejoramiento de acceso a infraestructura productiva, mejor acceso a servicios agrícolas, de acopio y de comercialización, aumento de la capacidad organizativa, sensibilización de actores públicos y privados). No obstante, por las debilidades de la CPA y la AAA no se logró la comercialización del volumen planificado de frejol (309 en vez de 744 toneladas). El proyecto pudo alcanzar dos de las tres metas del OE (generación de jornales como también el incremento de ingresos y rendimientos agrícolas). La tercera meta, el funcionamiento rentable y sostenible de la empresa AAA, solo se logró parcialmente. Recién en el último año del proyecto se realizaron la construcción de las instalaciones de la empresa y su constitución legal. Sin embargo, la AAA nunca funcionó como empresa y la CPA (dueña mayoritaria de la AAA) asumió sus funciones de comercialización y prestación de servicios a los productores. Tanto el informe final como el informe de la responsable de la CE evaluaron en su conjunto el logro del OE como positivo. No obstante, se indica que los problemas estructurales de la CPA y AAA ya son evidentes desde la eficacia y que estos problemas tienen alta relevancia para impacto y sostenibilidad. Aparte de estas limitaciones, la eficacia al final del proyecto se evalúa como buena.

#### **Impacto hasta la fecha**

El análisis de impacto hasta la fecha manifiesta problemas. En su OG el proyecto aspiraba a una contribución a la reducción de la pobreza en el departamento de Apurímac a través de medios de vida más seguros, mayor acceso a una alimentación más nutritiva, mayor acceso a bienes y servicios, mayor calidad de vida y mayor organización de la comunidad. Hay algunos aspectos positivos como por ejemplo una mejor organización de los productores (las asociaciones y la CPA siguen trabajando), una tendencia de aumento de la productividad (rendimiento por hectárea, sistemas de riego) que apuntan a un mejoramiento de ingresos económicos y de seguridad alimentaria y un mejor acceso a servicios básicos en zonas aisladas (agua portable, carreteras, transporte público). La CPA hoy en día tiene un valor referencial en la región y ha provocado un cambio en el sistema tradicional de dependencia del pequeño productor de los intermediarios. No obstante, hay factores externos e internos que demuestran un nivel de impacto directo decreciente. El factor interno es principalmente la debilidad (económica-financiera y de capacidad institucional) de la CPA/AAA de mantener la prestación de servicios a sus asociaciones una vez que finalizó el proyecto. Los factores externos son un mercado de precios volátiles de frejoles y la alta competencia de los acopiadores intermediarios. El conjunto de estos factores pone en peligro impactos positivos y sostenibles para el productor pequeño de Apurímac y ha causado que en dos años y medio después del cierre de la intervención, el número de productores que reciben servicios a través de la CPA como afiliados directos ha bajado de unos 567 a 376 personas. Esto significa una baja significativa de impacto directo.

### **Sostenibilidad hasta la fecha**

También la sostenibilidad de los resultados se evalúa como problemática. Especialmente la sostenibilidad económica-financiera y la capacidad institucional de las nuevas instituciones creadas por el proyecto (asociaciones, CPA, AAA) no son suficientes para garantizar su persistencia. Al no haber logrado la instalación de la empresa privada AAA con un funcionamiento rentable y sostenible, la sostenibilidad económica depende hoy en día de la CPA. Esta a su vez tiene serias deficiencias financieras: el capital de trabajo de 419.000 Soles es relativamente poco para acopiar los productos de forma rentable, los costos administrativos anuales son tres veces más altos que las ganancias y la morosidad en la recuperación de créditos supera los 10% en cada campaña agrícola. Esto ha causado una disminución del capital de trabajo a unos 315.000 Soles desde que terminó el proyecto. Además, el nivel de recursos humanos de la CPA no es apropiado para continuar adecuadamente con los servicios a sus productores. Con el cierre del proyecto (que tenía un equipo técnico de 16 personas), solamente dos puestos podían ser financiados a través de fondos del programa INCAGRO. El financiamiento de uno de estos puestos terminó a finales de 2009 y el segundo terminará en Septiembre 2010. Sin nuevas fuentes financieras, la CPA estará sin recursos humanos capacitados a partir de Septiembre para seguir funcionando. Otro factor con un impacto adverso a la sostenibilidad institucional de la CPA es el apoyo muy reducido que el ex-consorcio de ONGs ejecutoras (OIKOS, ITDG, CEDES) pudo brindar en los dos años y medio después del cierre del proyecto. Un factor positivo que cabe destacar es la apropiación alta de los grupos meta en cuanto a las nuevas instituciones formadas durante la intervención del proyecto. Esto ha sido el factor más importante para un funcionamiento continuo de las asociaciones y de la CPA. La estrategia del proyecto de insertarse en estructuras locales y no forzar procesos de capacitación y organización sino avanzar al ritmo de los grupos meta e involucrar los grupos meta desde el inicio en la toma de decisiones dio resultados muy positivos que perduran hasta hoy. El apoyo político es volátil con un cambio de funcionarios frecuente y elecciones municipales próximas (octubre 2010). Hubo importantes contribuciones de gobiernos locales durante la ejecución del proyecto (pej. sistemas de riego) pero la mayoría de las autoridades locales tienen un cierto desinterés (como también una carencia de fondos propios) hacia el apoyo al pequeño productor. Al nivel regional y nacional, la CPA crecientemente logra vincularse con instituciones públicas y privadas.

### **Observaciones y lecciones aprendidas**

A pesar de pequeños retos, el proyecto puede ser calificado como exitoso durante su ejecución y hasta su cierre. No obstante, tuvo ya desde el diseño algunos problemas de sostenibilidad (pej. volumen limitado del capital de trabajo, metas muy ambiciosas). A los dos años y medio después, estas debilidades se manifiestan con cada vez más intensidad. Esto pone en peligro la existencia de la CPA que es la organización clave para asegurar el impacto del proyecto. A pesar de que el enfoque fuerte y largo en la construcción de asociaciones de productores como estructuras básicas de un sistema cooperativo de comercialización ha sido la estrategia de intervención correcta y causó una apropiación continuamente alta, el fortalecimiento de asociaciones es un proceso que requiere AT (y capital) más allá de los cuatro años del proyecto. Lo mismo es válido para la CPA y su empresa privada que requieren de un volumen de capital adecuado para una comercialización rentable y de AT continua para seguir creciendo como instituciones. Los solo dos años de apoyo del proyecto a la

comercialización (11/2005-09/2007) no fueron suficientes para dejar instituciones fuertes. Originalmente se planificó involucrar OIKOS y CEDES como socios de la nueva empresa (cada uno con 33% del capital). Para aumentar la apropiación de los grupos meta a través de la CPA, esta idea no fue realizada y la empresa fue entregada a la CPA. Sin embargo, un involucramiento de los ONG hubiera beneficiado esta institución joven con un apoyo externo continuo.

El enfoque general del proyecto en el asociativismo fue positivo. Zonas rurales y aisladas requieren este enfoque como única forma para productores pequeños y pobres de lograr un acceso a un mercado de precios justos. La introducción de balanzas electrónicas y la información de precios por una entidad externa (en este caso la CPA) son instrumentos rápidos, económicos y de alta eficacia para este fin. A pesar de la solución pendiente de la alta tasa de morosidad, el instrumento de “compras anticipadas” (=microcréditos a productores que son devueltos con una parte de la cosecha) es una buena práctica replicable. Impulsa el capital social y financiero de los campesinos y aumenta el sentido de pertenencia de los mismos a sus asociaciones y la CPA.