INFORME FINAL DE EVALUACION

AVANZIA
Bienestar Social y Desarrollo

PROYECTO:

"Cuenca del Río Cañete en Desarrollo: Constitución de un sistema descentralizado de planificación y gestión participativa y transparente de los planes de desarrollo de la cuenca del Río Cañete, Perú"

OIKOS **MUSOL** **TADEPA**

Financiado por la Generalitat Valenciana

Avanzia Bienestar Social y Desarrollo
Modesto Lafuente 68-5ª 28003 Madrid
www.avanzia.eu

RESUMEN EJECUTIVO

➔ Descripción del proyecto evaluado

El terremoto del 15 de agosto del 2007 no tuvo únicamente un costo en términos de vidas humanas y pérdida de recursos materiales, sino que perjudicó, de igual forma, los procesos de desarrollo de Yauyos y Cañete. Después del terremoto, las autoridades locales de la Cuenca, específicamente, la municipalidad provincial y las municipalidades distritales de Yauyos expresaron su voluntad política de garantizar una planificación y gestión del desarrollo eficaz, transparente y participativa, en el contexto del proceso de descentralización y de transferencia de competencias del gobierno nacional a las instancias locales, que se viene desarrollando en el Perú. Con este objetivo, organizaron, a finales de 2007, el I Foro Por la Reconstrucción y Desarrollo de la Provincia de Yauyos en el que se estableció la creación del Comité por la Reconstrucción y Desarrollo provincial.

Estuvo previsto, igualmente, ejecutar actividades de fortalecimiento de los gobiernos locales y de las capacidades de líderes hombres y mujeres de las organizaciones sociales y cívicas, para fomentar su participación en el proceso y gestión de la Reconstrucción y el Desarrollo. Sin embargo, las autoridades locales carecían de suficiente capacidad técnica, medios y herramientas metodológicas para desarrollar estas actividades. Asimismo, se detectó una debilidad institucional que se estimó superable con el apoyo de recursos externos. En las reuniones que las entidades socias del presente proyecto sostuvieron con las Municipalidades Provincial y Distritales se les expresó las limitaciones técnicas, de personal y de recursos para conseguir los objetivos definidos en el Foro.

Por ello, el proyecto se propuso implementar un sistema descentralizado y participativo de planificación y gestión del desarrollo que se encuadre en los espacios políticos e institucionales abiertos después del terremoto, con distintos niveles de intervención, municipales y comunitarios, con el objetivo también de integrar las organizaciones locales en la definición e implementación de las agendas locales de desarrollo.

➔ Objetivos de la evaluación

Este documento constituye el Informe Final de la evaluación final externa del Proyecto “Cuenca del río Cañete en desarrollo: Constitución de un sistema descentralizado de planificación y gestión participativa y transparente de los planes de desarrollo de la Cuenca del Río Cañete, Perú” (en adelante, el Proyecto) basada en los Términos de Referencia de la evaluación que la ONGD española “Municipalistas por la Solidaridad y el Fortalecimiento Institucional (en adelante, MUSOL) pretende llevar a cabo.

Esta evaluación viene respaldada por la labor realizada en los últimos años por la Generalitat Valenciana para incorporar la cultura de la evaluación en las acciones de la cooperación valenciana, basándose en los principios de independencia, credibilidad, transparencia y utilidad. En consecuencia con lo anterior, y con la finalidad de promover la realización de evaluaciones de calidad de las iniciativas financiadas, la Generalitat Valenciana ha publicado en 2011 la “Guía de gestión de la evaluación final de proyectos subvencionados por la

Generalitat Valenciana". MUSOL ha seguido los procedimientos previstos por dicha guía para la realización de la presente evaluación.

En este sentido, MUSOL indicó en los Términos de Referencia cuáles eran los objetivos y fines de la evaluación:

- Recoger información de manera sistemática y relevante para su posterior valoración
- Informar los procesos de toma de decisiones.
- Responder a las cuestiones necesarias de manera imparcial y transparente.
- Recoger las lecciones aprendidas y recomendaciones para próximas intervenciones
- Estimar la eficacia del proyecto.
- Valorar la pertinencia de la asistencia y las ayudas proporcionadas desde las diferentes instituciones implicadas
- Valorar los factores de riesgo y las estrategias de gestión de riesgos para asegurar alianzas exitosas y eficaces.

➔ Enfoque, metodología y técnicas de evaluación

La evaluación de la intervención propuesta, por sus características, se fundamentó en las siguientes técnicas metodológicas:

- Estudio y análisis de la documentación generada por el Proyecto. El análisis de las denominadas "fuentes secundarias" ayudó a conocer de manera certera el objeto de evaluación así como el contexto en el que se desenvolvió el Proyecto, resultando fundamental para la detección de los informantes clave.
- Observación directa de la realidad y comprobación in situ. El objetivo fue el de comprender los diferentes procesos llevados a cabo. Durante el trabajo de campo se produjo la información de calidad necesaria, cuantitativa y cualitativa, para cubrir la información expresadas en las "preguntas y niveles de evaluación" utilizando las herramientas previamente diseñadas
- Entrevistas de diferente tipo (estructuradas, de formato abierto) dirigidas principalmente a los siguientes actores relevantes: informantes clave de la institución ejecutora, informantes clave de los socios locales y población beneficiaria. En total se ha entrevistado a 7 organizaciones económicas/sociales, 7 funcionarios, 5 autoridades locales, 6 miembros de los equipos de las instituciones responsables del proyecto y 2 instituciones de la zona que apoyaron las actividades del presente proyecto.

➔ Principales hallazgos

El equipo evaluador ha podido evidenciar los siguientes hallazgos en el proceso de evaluación relacionados con los distintos criterios que se plantearon para la presente evaluación.

Variable 1: Elevada pertinencia de la propuesta planteada

- La apuesta del proyecto por "la constitución de un sistema descentralizado de planificación y gestión participativa y transparente de los PDC de la Cuenca del Río Cañete" resulta de una elevada pertinencia por la coherencia de la propuesta con la

normativa existente y con la necesidad de favorecer espacios donde la gobernabilidad democrática pueda verse fortalecida.

- De igual modo, la participación tanto de los gobiernos locales como de las organizaciones sociales y económicas de la zona constituye una propuesta sumamente oportuna, en el sentido de que el trabajo conjunto con ambos colectivos es necesario para garantizar el impacto de la propuesta y el debido fomento de la transparencia y de la participación

Variable 2: Optima adecuación del proyecto a las demandas locales

- Se evidencia un elevado grado de pertinencia del análisis realizado en la identificación de la problemática y en la propuesta de alternativas para el trabajo en este ámbito. Respondieron a las demandas locales y, por ello, generaron una gran motivación que después se trasladó en un elevadísimo grado de participación y, en consecuencia, en una superación de las metas inicialmente previstas.
- La decisión de trabajar con un elevadísimo número de distritos (22 planificados, pero 26 finalmente fortalecidos) se considera pertinente desde el punto de vista de la coherencia del trabajo con "enfoque de cuenca" pero evidencia una estrategia demasiado ambiciosa.
- El "fondo concursable" fue definido oportunamente en el momento de la formulación. La propuesta era pertinente y estaba orientada de manera correcta hacia la consecución de un fin mayor, coherente con la propuesta identificada. De hecho, la existencia de este apoyo concreto a iniciativas sociales fue un elemento clave para motivar la participación de la ciudadanía en el resto de acciones desarrolladas.

Variable 3: Elevada coherencia con las políticas locales de desarrollo

- Coherentemente con el esquema normativo peruano (promotor de la descentralización y de la planificación concertada del desarrollo local participativo), el proyecto definió la necesidad de plantear estrategias de fortalecimiento institucional y ciudadano que permitieran gestionar adecuadamente los procesos de desarrollo. En ese sentido, la propuesta planteada era oportuna y coherente ya que los procesos de PP y la elaboración de los PDC estaban dentro de las necesidades "sentidas como prioritarias" dentro de los diferentes distritos.

Variable 4: Adecuada calidad de los objetivos planteados

- La formulación presentada estaba articulada en torno a un objetivo específico concreto que, a su vez, se esperaba que contribuyera a dos objetivos generales diferenciados según el actor al que estaba dirigido. Lo acertado hubiera sido definir un solo Objetivo General y tantos Objetivos Específicos como actores fueran los relevantes para la propuesta (y no al revés, como se hizo en su momento).

Variable 5: Elevada calidad de los resultados planteados

- Tanto la planificación de los resultados, como su redacción hacen de ellos unos resultados coherentes y pertinentes para el logro de los objetivos propuestos. En definitiva, se observa una adecuada lógica vertical en la matriz de planificación, complementada además por el desglose de actividades previstas.
- No obstante, el análisis de la lógica horizontal sí pone de manifiesto las mejoras que hubieran podido darse en la identificación y formulación de los indicadores objetivamente verificables.

Variable 6: Optima eficacia en la consecución de los resultados

- En el Resultado 1 se apoyaron más proyectos productivos de los previstos y se rentabilizó el potencial de esta línea de trabajo para incentivar la motivación y la participación de la población. También se trabajó la capacitación sobre cómo identificar y formular proyectos productivos, lo que aportó un valor añadido sobre este componente. Se consiguió incrementar los niveles de incidencia de la población a través de su participación en los PP y en los PDC.
- En los Resultados 2 y 3 se han elaborado 22 PDC (frente a 16 planificados), la OPI de Yauyos está reforzada, los funcionarios fueron capacitados sobre elaboración e implementación participativa de políticas públicas y sobre transparencia y rendición de cuentas, etc.

Variable 7: Vulnerabilidad ante los factores externos

- La identificación de los "factores externos" o "hipótesis" en la matriz de planificación del proyecto se observa aceptable en términos generales. A pesar de haberse formulado hipótesis reales y con elevadas posibilidades de darse en la práctica, se echa de menos la formulación de hipótesis vinculadas directamente con un factor tan importante como el relacionado con las rotaciones de autoridades como fruto de los cambios de gobierno tras los procesos electorales.
- Resulta significativo que, de todos los distritos con los que se ha venido trabajando, solo uno de los alcaldes (el del municipio provincial de Yauyos) fue reelegido tras las elecciones de octubre de 2010. Esta circunstancia supuso un cambio de rumbo en las prioridades del equipo ejecutor, que tuvo que iniciar con las labores de sensibilización, concienciación y motivación de las nuevas autoridades electas.
- En general, se puede destacar la gran flexibilidad y capacidad de adaptación del equipo del proyecto para hacer frente a los cambios surgidos en la zona de intervención ajenos al proyecto en sí.

Variable 8: Optima eficiencia en la gestión del proyecto

- El equipo evaluador ha podido evidenciar un excelente nivel de eficiencia en la gestión del proyecto al nivel de los costes repercutidos. El equipo del proyecto ha realizado un gran esfuerzo para llegar a responder ante todas las instancias involucradas, a lo que hay que sumar las dificultades en el seguimiento y ejecución inherentes a la zona de intervención y a la dinámica del proyecto: carreteras sin asfaltar, escasa cobertura telefónica, movilidad propia con coches particulares, época de lluvias que aislaba zonas completamente, etc.
- La identificación de recursos locales ha sido óptima. El equipo del proyecto ha sabido en todo momento aprovechar de manera idónea los recursos existentes en la zona.

Variable 9: Desequilibrado aporte de las instituciones socias

- El consorcio que se planteó para la intervención evaluada funcionó con unos parámetros que no lograron maximizar las posibilidades de fortalecimiento de la propuesta si cada institución hubiera aportado mayores insumos para el logro de los resultados previstos. En la práctica fue Oikos la ONG responsable de la ejecución.
- Se valora como una decisión sumamente acertada la de conformar un equipo técnico de ejecución del proyecto con personal de la zona. Ello propició que se acortaran los tiempos necesarios para el establecimiento de relaciones de confianza entre el proyecto y los beneficiarios.

Variable 10: Optima eficiencia presupuestaria

- La partida de "equipos y materiales", destinada a una multiplicidad de gastos, ha resultado ser clave en la ejecución del proyecto: compra de movilidades para la ejecución, materiales para las capacitaciones y equipamiento diverso que se compró dentro del fondo para el apoyo a los proyectos productivos. Esta planificación merece una alta consideración en términos de la eficiencia en el gasto.
- Se consiguió una financiación adicional de 14.000 euros para los proyectos productivos por parte tanto de diferentes municipalidades distritales y provinciales, así como de otras agencias que trabajan en la zona de intervención.

Variable 11: Elevado impacto sobre los Planes de Desarrollo Concertado

- La existencia de PDC aprobados permite a los municipios solicitar subvenciones estatales para las que resulta requisito indispensable dentro del SNIP y sirven de base para la elaboración de los PP. Que se hayan elaborado de forma participativa evita conflictos posteriores para la priorización de actuaciones e inclusión de los PP.

Variable 12: Elevado impacto sobre los Presupuestos Participativos

- Se está usando la lógica de trabajo planteada en los PP con el equipo del proyecto. Incluso los distritos más implicados y con mayor motivación sobre el fomento de la participación están ahora "contagiando" al resto de municipios para que actúen poniendo en valor este principio.
- Los gobiernos locales elaboran los PP conforme al instructivo y de manera participativa, si bien es preciso hacer seguimiento de que se cumplen los acuerdos y de que el Comité de Vigilancia tiene las herramientas para llevar a cabo sus funciones.

Variable 13: Adecuado impacto sobre la articulación del "enfoque de cuenca"

- Se ha articulado mejor la visión de Cuenca o Subcuenca. Se han presentado proyectos como Mancomunidad "con una sola voz", además de haberse firmado recientemente un Acuerdo de Hermandad a nivel de subcuenca.

Variable 14: Elevado impacto sobre la participación de los actores no estatales

- Se está apoyando a algunos proyectos productivos de los que se apoyaron con el proyecto a través de diferentes instituciones distritales y provinciales
- Las asociaciones civiles han resultado fortalecidas porque se han regulado e inscrito en los Registros Públicos, han mejorado sus capacidades y han participado activamente en procesos internos y públicos.

Variable 15: Importante participación de las autoridades locales

- El papel de las instituciones públicas implicadas en la intervención (municipalidades distritales y provinciales) ha sido clave para asegurar el éxito de las acciones programadas. En el caso de los talleres de formación y sensibilización, las municipalidades se comprometieron a costear la alimentación en dichas reuniones. En el caso de la municipalidad distrital de Cañete, su participación se vio enriquecida a través de su rol activo en el proceso de selección del personal técnico que se contrató para la ejecución del proyecto.
- Como se señaló, el cambio de autoridades a inicios de 2011 complejizó la ejecución del proyecto. Sin embargo se mantuvo una elevada motivación por parte de las instituciones (pese a haber cambiado 25 de los 26 alcaldes de los distritos con los que se trabajaba), lo que demuestra no solo el excelente trabajo de promoción del equipo responsable de la ejecución, sino también la elevada pertinencia de la propuesta.

Variable 16: Elevada participación de las organizaciones económicas y sociales

- En el caso de las instancias de la sociedad civil organizada (actores no estatales), también se observó una elevada motivación y participación en todas las actividades del proyecto
- El detonante del interés hacia el proyecto fue el fondo concursable para los proyectos productivos. Hubo una fuerte expectativa por parte de la ciudadanía causada por el apoyo a los proyectos productivos, ya que este elemento se constituyó en un "identificador" del proyecto que ayudó a visibilizar la intervención y a contextualizar los esfuerzos a la realidad de desarrollo de la zona.

Variable 17: Importante impacto en el fortalecimiento institucional

- El equipo evaluador ha podido constatar que las debilidades en las capacidades detectadas en la formulación (por parte tanto de autoridades y funcionariado como de actores no estatales) han sido reforzadas gracias a los distintos componentes implementados. Ello es reseñable, fundamentalmente, a través de los resultados obtenidos en el proceso de PP y en la elaboración y uso de los PDC.
- En el caso de los PDC, su aprobación era fruto de una ordenanza municipal. No se aprobó ningún PDC fuera las sesiones del Concejo, lo que garantizaba su institucionalidad y su permanencia en el tiempo
- Otro aspecto importante es que el proyecto no ha sustituido ni ha desplazado a las autoridades, sino que ha trabajado con ellas en coordinación. Esta coordinación suponía desde convocatorias conjuntas hasta solicitud a las municipalidades de fondos para la realización de eventos.

Variable 18: Adecuada sostenibilidad institucional

- Hay evidencias que nos inducen a pensar que las dinámicas de concertación y de planificación van a ser desarrolladas a partir de este momento bajo unos parámetros más proclives a la gobernabilidad democrática, la transparencia y la participación ciudadana.
- No obstante lo anterior, las capacidades fortalecidas en las municipalidades antes del cambio de gobierno en 2011 se han perdido en gran medida, pues dicho cambio supuso la mudanza de todo el personal que trabaja en las mismas e, incluso, la desaparición de la documentación generada por el gobierno anterior. En cuanto a las capacidades fortalecidas después de las elecciones también existe el riesgo de que se pierdan en las revocatorias o en las siguientes elecciones.
- En cuanto al fortalecimiento de las organizaciones sociales y económicas, los proyectos productivos beneficiados se siguen implementando con normalidad. Ello se debe a que las iniciativas que se apoyaron ya existían antes de la llegada del proyecto y a la motivación de las autoridades municipales para seguir apoyando este tipo de proyectos.
- Por último, es necesario señalar que la sostenibilidad se verá enriquecida por el trabajo que están desarrollando otras instituciones en la zona y con las cuales el equipo del proyecto trabajó intensamente para procurar un trabajo coordinado con dichas entidades.

Variable 19: Adecuada sostenibilidad sociocultural

- La elaboración de los PDC supuso la adecuación de la planificación del desarrollo de cada distrito a sus características económicas, sociales y culturales.
- Por otro lado, es necesario recalcar la importancia de que el equipo de trabajo estuviera conformado por personas que social y culturalmente eran conocedoras y respetuosas del entorno sociocultural en el que se trabajó.

Variable 20: Correcta sostenibilidad medioambiental

- El proyecto hizo un especial énfasis en el cuidado del medio ambiente, tanto en los talleres participativos donde se discutieron las líneas estratégicas sobre las que debía basarse cada PDC como a la hora de seleccionar las propuestas ganadoras en el fondo concursable.

Variable 21: Correcta sostenibilidad tecnológica

- Se apoyó con el desarrollo de una página web de la OPI de Yauyos (http://yauyosinforma.blogspot.com/) para favorecer la transparencia y comunicación oportuna en el tiempo definido por la ley.
- En cuanto a la tecnología implementada para los proyectos productivos fortalecidos, se aseguró que los elementos tecnológicos introducidos fueran apropiados al entorno de la intervención, a las necesidades existentes y a las capacidades de mantenimiento.

Variable 22: Débil transversalización del enfoque de género

- Lamentablemente no se ha podido constatar ninguna acción específica en el marco del proyecto para garantizar políticas inclusivas del género en los diferentes componentes.

➔ Conclusiones de la evaluación

1. El objetivo planteado por el proyecto resulta de una elevada pertinencia ya que la propuesta planteada es perfectamente coherente con las pautas normativas marcadas por la legislación peruana, así como también resulta de una elevada pertinencia en términos de cooperación.
2. También resulta reseñable la visión global de los actores por parte del proyecto, que fomentó la participación tanto de los gobiernos locales como de las organizaciones sociales y económicas de la zona. Esta metodología de trabajo constituye una propuesta sumamente oportuna, ya que el trabajo conjunto con ambos colectivos es necesario para garantizar el impacto de la propuesta y el debido fomento de la transparencia y de la participación
3. La matriz de planificación guarda una adecuada lógica vertical. Aunque hubiera sido deseable invertir la formulación de los objetivos (redactar un único objetivo general y desdoblar según el actor focal los dos objetivos específicos), ello no afecta a la consistencia de la propuesta ni a la ordenación de los logros esperados. Los resultados resultan coherentes y pertinentes para el logro de los objetivos, y las actividades previstas también responden a una lógica vertical adecuada.
4. La propuesta inicialmente planteada y formulada para su financiación había sido redactada atendiendo a un contexto que había cambiado una vez que se recibieron los fondos. En ese sentido, el equipo evaluador ha podido constatar la elevada capacidad del equipo gestor del proyecto para adaptarse a los cambios surgidos en el contexto, manteniendo los logros identificados y superando las modificaciones en cuanto a las instancias de interlocución que inicialmente se habían previsto.
5. Se ha observado una significativa calidad en el trabajo del equipo responsable de la ejecución del proyecto. Todos los miembros del equipo desarrollaron sus responsabilidades en un clima de excelente profesionalidad, gran claridad sobre los logros a conseguir, una excelente adaptabilidad al cambio y una adecuada capacidad de planificación y de eficiencia en la gestión de los recursos disponibles. Se constató una elevada motivación y compromiso de dichas personas, así como también se valora muy

positivamente la decisión de contar con un equipo ejecutor local, lo que aportó dinamismo, confianza y responsabilidad en la ejecución del proyecto.

6. La estructura de gestión a través del consorcio constató una debilidad en cuanto a los aportes de las instituciones promotoras del proyecto. La posibilidad de maximizar los efectos de contar con un consorcio de instituciones heterogéneas para la formulación, ejecución y seguimiento del proyecto se vio truncada en la práctica al no consolidarse una estructura de gestión donde las tres organizaciones involucradas (MUSOL, TADEPA y Oikos) pudieran aportar en igualdad de condiciones su respectivo "valor añadido".
7. La gestión del proyecto tuvo que verse reforzada para poder atender adecuadamente a una cantidad demasiado elevada de distritos. Esta decisión se considera pertinente desde el punto de vista del enfoque planificado, pero evidencia una estrategia demasiado ambiciosa que, no obstante la complejidad encontrada, pudo sobrellevarse gracias al arduo trabajo de todos los miembros del equipo que ejecutó la intervención.
8. El proyecto tuvo que hacer frente a unos drásticos cambios en los interlocutores institucionales de la zona, ya que tras el proceso de elecciones municipales de finales de 2010 los cambios de autoridades impactaron directamente en la zona de intervención, haciendo que 25 de los 26 alcaldes con los que se había estado trabajando fueran removidos de sus cargos. Sin embargo, a pesar de dichos cambios políticos se mantuvo una elevada motivación por parte de las instituciones, lo que demuestra no solo el excelente trabajo de promoción del equipo responsable de la ejecución, sino también la elevada pertinencia de la propuesta.
9. El equipo evaluador ha podido observar que el "fondo concursable" ha introducido un elemento de riesgo en términos de focalización de los resultados. El incentivo de este componente atrajo a muchos pobladores hacia el proyecto y propició que el resto de acciones fueran desarrolladas con gran afluencia de beneficiarios y con gran interés por parte de las autoridades locales. Sin embargo, ello ha tenido como "efecto no previsto" que un elevado número de la población involucrada en el proyecto terminara identificando la intervención como un "proyecto productivo" en lugar de como un proyecto de fomento de la gobernabilidad.
10. Se valora especialmente el esfuerzo de las instancias involucradas en el proyecto por institucionalizar todas las herramientas y compromisos desarrollados en el marco de la intervención. Esta institucionalización de la participación hace que los resultados también hayan sido institucionalizados y por ello más sostenibles de cara a su continuidad en el tiempo una vez finalizada la intervención subvencionada.
11. Se constatar que es positivo apoyarse en las herramientas oficiales existentes para fomentar la gobernabilidad pues estos instrumentos los que aseguran la sostenibilidad una vez que el proyecto finaliza, de forma que se consiga una independencia de la persona y una mayor vinculación con la institución o con el cargo.

➔ Recomendaciones

1. Concentrarse en un número más reducido de población: menos municipios, menos actores, distancias más asumibles, etc.
2. Concentración en el eje de la gobernabilidad y la transparencia y un mayor énfasis en que la población identifique cuál es el objetivo que se persigue con el apoyo a iniciativas productivas.
3. Propiciar elementos de gestión donde cada instancia promotora tenga un papel relevante y más equilibrado, favoreciendo una estructura de consorcio donde se aporten valores añadidos desde cada institución.

4. Redactar los indicadores de manera que reflejen logros que permanezcan en el tiempo, y que por tanto no estén vinculados a personas concretas sino a procesos perdurables e institucionalizados para garantizar la sostenibilidad y un mayor impacto.
5. Reforzar una mayor capacitación sobre gestión de presupuestos de cara a conseguir una diferenciación entre proyectos de interés público y de interés privado.
6. Trabajar fortaleciendo los instrumentos que son obligatorios por ley, de forma que al finalizar el proyecto haya interés en mantenerlos y un seguimiento por parte de las autoridades superiores.
7. Concentrar mayores esfuerzos en la socialización y sensibilización global de las acciones emprendidas. Usar instrumentos que ayuden a fijar conceptos, dando continuidad al trabajo y se desvinculando los efectos de la gestión de uno u otro gobierno.

INTRODUCCIÓN

➢ Propósito de la evaluación

Este documento constituye el Informe Final de la **evaluación final externa** del Proyecto "Cuenca del río Cañete en desarrollo: Constitución de un sistema descentralizado de planificación y gestión participativa y transparente de los planes de desarrollo de la Cuenca del Río Cañete, Perú" (en adelante, el Proyecto) basada en los Términos de Referencia de la evaluación que la ONGD española "Municipalistas por la Solidaridad y el Fortalecimiento Institucional (en adelante, MUSOL) pretende llevar a cabo.

En la conceptualización de la evaluación propuesta se mencionó cuál era la justificación de dicha evaluación. Esta viene respaldada por la labor realizada en los últimos años por la Generalitat Valenciana para incorporar la cultura de la evaluación en las acciones de la cooperación valenciana, basándose en los principios de independencia, credibilidad, transparencia y utilidad. Tal labor tiene su reflejo en las Bases de la Convocatoria pública de subvenciones para proyectos de cooperación de la Generalitat Valenciana para 2010 en el numeral 3.4 literal J.

En este sentido, el Plan Director de Cooperación al Desarrollo 2008-2011 pone un énfasis especial en la vinculación de los ejercicios de evaluación al ciclo de planificación y ejecución de los proyectos, destinando recursos específicos para la realización de evaluaciones.

Esta premisa responde al enfoque de evaluación de acciones de cooperación orientado al logro de coherencia, racionalidad y eficacia en la asignación de fondos de cooperación, conforme a los criterios de facilitación del aprendizaje (que emana de las experiencias puestas en marcha), suministro de información útil replicable, y puesta a disposición ante la entidad financiadora de la rendición de cuentas y el control del proceso llevado a cabo en la consecución de los objetivos y resultados perseguidos.

El cumplimiento de estos criterios favorece el diseño de políticas lógicas y realistas, resultando un instrumento básico tanto para la gestión de los recursos públicos como para crear un flujo de información constante sobre los efectos de los proyectos en el terreno en el que se desarrollan y sobre los mismos mecanismos de intervención que aplican.

En consecuencia con lo anterior, y con la finalidad de promover la realización de evaluaciones de calidad de las iniciativas financiadas, la Generalitat Valenciana ha publicado en 2011 la "Guía de gestión de la evaluación final de proyectos subvencionados por la Generalitat Valenciana". MUSOL ha seguido los procedimientos previstos por dicha guía para la realización de la presente evaluación.

En este sentido, MUSOL indicó en los Términos de Referencia cuáles eran los objetivos y fines de la evaluación:

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN	FUNCIONES DE LA EVALUACIÓN
Recoger información de manera sistemática y relevante para su posterior valoración exhaustiva.	La evaluación del proyecto debe proporcionar una retroalimentación para la mejora en la gestión del mismo.
Informar los procesos de toma de decisiones.	Debe proporcionar un aprendizaje para acciones de intervención futuras.
Responder a las cuestiones necesarias relativas a un proyecto y/o programa de manera imparcial y transparente.	Debe servir para un control de las responsabilidades.
Recoger las lecciones aprendidas y recomendaciones para próximas intervenciones.	Debe ser utilizada para la rendición de cuentas, ya sea para la propia entidad o para la entidad financiadora del mismo.
Estimar la eficacia de las iniciativas de ayuda al desarrollo.	Representar de forma realista las características de la intervención evaluada.
Valorar la pertinencia de la asistencia y las ayudas proporcionadas desde las diferentes Instituciones nacionales de desarrollo, dentro de un determinado contexto nacional, regional o mundial.	Ayudar a los gestores a tomar mejores decisiones.
Valorar los factores de riesgo y las estrategias de gestión de riesgos para asegurar alianzas exitosas y eficaces.	Aplicar la valoración de factores de riesgos a la planificación para futuras intervenciones.

Los criterios de valoración de referencia son los propuestos por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD): pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad. Adicionalmente, MUSOL planteó como criterios adicionales los referidos a la calidad de la participación y al fortalecimiento institucional.

➢ Estructura y contenidos del Informe Final de Evaluación

El presente Informe de evaluación pretende mostrar los hallazgos encontrados por el equipo responsable en Avanzia de la evaluación, identificando lecciones aprendidas y recomendaciones para el futuro que puedan servir a las instituciones ejecutoras.

En ese sentido, una primera parte del Informe estará dedicada a plantear las "bases" de la intervención evaluada y de la propia evaluación en sí misma. Para ello, se identificarán los siguientes puntos de análisis:

- ✓ Actores implicados en la evaluación
- ✓ Tipo de evaluación
- ✓ Niveles de evaluación
- ✓ Descripción del proyecto
- ✓ Objetivos del proyecto
- ✓ Población beneficiaria

- ✓ Organizaciones ejecutoras y actores implicados en el proyecto
- ✓ Metodología y técnicas utilizadas en la evaluación

La segunda parte del Informe estará dedicada íntegramente a la presentación de los "hallazgos" de la evaluación, en función de los criterios señalados inicialmente. Se analizará e interpretará la información recopilada, para una comprensión analítica y crítica sobre los resultados de la intervención planteada.

Por último, el Informe presentará separadamente tanto las conclusiones generales extraidas de los hallazgos como recomendaciones que puedan resultar clave para la "utilidad" de la evaluación, que puedan servir a todas las instituciones y actores implicados en el proyecto para reflexionar sobre el mismo (y sobre sus mecanismos de ejecución), así como para visualizar posibles áreas de mejora en dicha línea de trabajo o en iniciativas posteriores de similares características.

➢ Actores implicados en la evaluación

Las entidades promotoras de la evaluación han sido las siguientes:

- La Generalitat Valenciana (GV),
- la ONGD española MUSOL
- la ONGD peruana Taller de Promoción Andina (TADEPA)
- la ONGD peruana Oikos Cooperação e Desenvolvimento.

Para la realización de la presente evaluación se constituyó una "Comisión Gestora" de la evaluación, conformada por las ONGD participantes en el proyecto:

- MUSOL, a través del personal del área de proyectos en su sede central en Valencia
- TADEPA, a través del equipo técnico del proyecto
- Oikos, a través del equipo técnico del proyecto

La principal función de este grupo ha sido la de realizar el seguimiento de todo el proceso de evaluación, teniendo como guía la propuesta de evaluación presentada por Avanzia y aprobando a su amparo la agenda del trabajo de campo. Igualmente se constituye como el órgano de debate del borrador de informe final, una vez incorporadas las opiniones de las instancias que considere oportunas. Este grupo se ha responsabilizado en todo momento de proporcionar los contactos, documentos y orientaciones necesarias para la realización de las diferentes fases de la evaluación.

Por último, cabe señalar que las entidades promotoras de la evaluación (MUSOL, GV, TADEPA y Oikos) se constituyen como los usuarios directos de la misma. Asimismo, la evaluación será de especial interés para las Municipalidades Provinciales de Yauyos y Cañete, así como para las organizaciones civiles representantes de la población beneficiaria. Finalmente, la evaluación se socializará con otros actores de la cooperación valenciana y española y en general con los actores interesados de la sociedad valenciana, para dar a conocer las lecciones aprendidas y promover el aprendizaje mutuo y las buenas prácticas. MUSOL está progresivamente publicando las evaluaciones de sus proyectos en el apartado de su página web dedicado a los proyectos. Por este medio, la presente evaluación estará en breve a disposición del público en general.

ANTECEDENTES Y OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN

➢ Tipo de evaluación

Las instituciones promotoras de la presente evaluación plantearon una Evaluación Final o ex-post cuyo objetivo es emitir un juicio sobre el éxito o el fracaso de la intervención desarrollada una vez finalizada, centrándose en la estrategia diseñada, su capacidad de adaptación, eficacia, eficiencia y la adecuación de sus mecanismos de gestión y seguimiento.

En este sentido, se constituye también como propósito de la presente evaluación el presentar una serie de recomendaciones al equipo responsable de la intervención evaluada, que permitan establecer mecanismos de revisión y de mejora de aquellos aspectos que han podido ser identificados como susceptibles de ser reforzados. Esta dinámica retroalimentadora del proceso del ciclo del proyecto es uno de los elementos principales de esta evaluación.

La evaluación planteada tiene carácter "externo", ya que ha sido desarrollada por personal ajeno a la entidad gestora de la intervención (MUSOL), lo que contribuye a aumentar la independencia y credibilidad de la misma.

Asimismo la evaluación se ha ejecutado en coherencia con el Plan Director de la Generalitat Valenciana 2008-2011, que determina los principios de su política de cooperación torno a varios ejes:

Principios de la agenda común internacional	Principios de la cooperación descentralizada	Principios de la cooperación valenciana al desarrollo
• Promoción del desarrollo humano sostenible, con equidad de género. • Coherencia y coordinación interinstitucional. • Complemento y subsidiariedad. • Condicionalidad al cumplimiento de los derechos humanos. • Participación e implicación social. • Eficacia. • Globalidad e integralidad. • Estrategias a largo plazo. • Transparencia y publicidad.	• Participación. • Coordinación. • Coherencia. • Descentralización. • Autonomía presupuestaria. • Desarrollo institucional. • Planificación. • Responsabilidad de ejecución. • Impacto en la ciudadanía.	• Reconocimiento del ser humano como protagonista y destinatario último de la política de desarrollo. • Defensa y promoción de los derechos. • Promoción desarrollo sostenible. • Participación endógena de las comunidades de origen y actores locales. • Defensa y promoción de colectivos desfavorecidos o discriminados. • Cultura de la prevención, el diálogo solución pacífica de conflictos. • Ratificación obligación contribuir a erradicar la pobreza en el mundo. • Consideración del medio ambiente como patrimonio de la humanidad.

➢ Niveles de evaluación

El ámbito de la evaluación ha estado delimitado por las acciones a las que se circunscribe el proyecto a evaluar. En consecuencia, dichos ámbitos han sido los siguientes:

- ✓ Ámbito Temporal
  - La evaluación del proyecto "Cuenca del Río Cañete en desarrollo: Constitución de un sistema descentralizado de planificación y gestión participativa y transparente de los planes de desarrollo de la Cuenca del Río Cañete, Perú", desarrollado entre agosto de 2009 y febrero de 2012

- ✓ Ámbito Geográfico
  - El proyecto se ejecutó (tras la incorporación de 4 distritos de la provincia de Yauyos inicialmente no previstos) en 26 municipalidades distritales de dos provincias del departamento de Lima (Perú)
    - San Vicente, Imperial, Nuevo Imperial, Lunahuaná, Pacarán y Zúñiga (provincia de Cañete)
    - Catahuasi, Cacra, Huangáscar, Chocos, Viñac, Madeán, Azángaro, Hongos, Alis, Tupe, Putinza, Colonia, Yauyos, Huantán, Quinocay, Laraos, Huancaya, Lincha, Miraflores y Tanta (provincia de Yauyos)

- ✓ Ámbito Temático
  - La evaluación corresponde a una intervención que se desarrolla en el ámbito de la gobernabilidad democrática. El proyecto pretendía promover un modelo de gestión y planificación del desarrollo local con la participación de las organizaciones locales en la planificación y gestión del desarrollo local, en colaboración con las autoridades locales que incorporen la transparencia y la eficacia en sus procedimientos.

DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN EVALUADA

➢ Breve descripción del proyecto y del contexto en el que se enmarca

El terremoto del 15 de agosto del 2007 no tuvo únicamente un costo en términos de vidas humanas y pérdida de recursos materiales, sino que perjudicó, de igual forma, los procesos de desarrollo de Yauyos y Cañete.

Después del terremoto, las autoridades locales de la Cuenca, específicamente, la municipalidad provincial y las municipalidades distritales de Yauyos expresaron su voluntad política de garantizar una planificación y gestión del desarrollo eficaz, transparente y participativa, en el contexto del proceso de descentralización y de transferencia de competencias del gobierno nacional a las instancias locales, que se viene desarrollando en el Perú. Con este objetivo, organizaron, a finales de 2007, el I Foro Por la Reconstrucción y Desarrollo de la Provincia de Yauyos en el que se estableció la creación del Comité por la Reconstrucción y Desarrollo provincial.

Estuvo previsto, igualmente, ejecutar actividades de fortalecimiento de los gobiernos locales y de las capacidades de líderes hombres y mujeres de las organizaciones sociales y cívicas, para fomentar su participación en el proceso y gestión de la Reconstrucción y el Desarrollo. Sin embargo, las autoridades locales carecían de suficiente capacidad técnica, medios y herramientas metodológicas para desarrollar estas actividades. Asimismo, se detectó una debilidad institucional que se estimó superable con el apoyo de recursos externos. En las reuniones que las entidades socias del presente proyecto sostuvieron con las Municipalidades Provincial y Distritales se les expresó las limitaciones técnicas, de personal y de recursos para conseguir los objetivos definidos en el Foro.

Por ello, el proyecto se propuso implementar un sistema descentralizado y participativo de planificación y gestión del desarrollo que se encuadre en los espacios políticos e institucionales abiertos después del terremoto, con distintos niveles de intervención, municipales y comunitarios, con el objetivo también de integrar las organizaciones locales en la definición e implementación de las agendas locales de desarrollo.

Siguiendo dos ejes de intervención (por un lado fortalecer a las autoridades locales para mejorar la definición y la implementación de los planes de desarrollo y, por otro lado incrementar y fortalecer la participación de los actores no estatales en la definición e implementación de los planes locales de desarrollo), que corresponden a los dos objetivos generales indicados, el proyecto promovió la *constitución de un sistema descentralizado de planificación y gestión participativa y transparente de los planes de desarrollo de la Cuenca del Río Cañete, Perú* (que se definió como el objetivo específico). En las provincias de Yauyos y Cañete, el sistema se pensó que serviría para gestionar adecuadamente la fase post emergencia para conseguir reducir la pobreza, ya que el paso progresivo y debidamente acompañado y gestionado de la ayuda de emergencia para una estabilización de la situación social y económica facilita la transición a estrategias de desarrollo a medio y largo plazo. Además, este sistema constituye un modelo participativo y descentralizado de planificación y gestión del desarrollo, replicable en otras zonas del país para contribuir al proceso de descentralización en curso en Perú.

Como se ha mencionado, los resultados del proyecto se encuadran en los dos ejes de intervención: El resultado 1 se refiere al eje de fortalecimiento de la participación de los actores no estatales locales, mientras que los resultados 2 y 3 se refieren al eje de fortalecimiento de las autoridades locales y a la creación de espacios de concertación.

Resultado 1: *Las organizaciones económicas y sociales locales participan de manera activa en la gestión del desarrollo de la Cuenca del Río Cañete.*
El consorcio promotor pretendió sensibilizar y capacitar técnicamente inicialmente a las organizaciones civiles de Yauyos y Cañete para que pudieran representar medios efectivos de participación ciudadana en la planificación y gestión de los procesos de desarrollo local. Los cuadros técnicos de las organizaciones fueron capacitados y acompañados para la elaboración e implementación participativa de planes y propuestas de desarrollo local. Sus líderes fueron sensibilizados y acompañados para que participen activamente en los espacios de concertación de los planes de desarrollo local abiertos por las autoridades locales y provincial, proponiendo eficazmente las propuestas de sus organizaciones. De tal manera, las organizaciones han conseguido presentar iniciativas de mejor calidad que han sido tomadas en consideración por las autoridades municipales. Por otro lado, se planteó la oportunidad de implementar un fondo concursable para premiar iniciativas presentadas por la población organizada, cofinanciado por las municipalidades distritales.

Resultado 2.- *Se han institucionalizado espacios de coordinación y concertación para la planificación, gestión e implementación de lineamientos, políticas y planes de desarrollo a nivel local.*
Las municipalidades provinciales y distritales acordaron en el I Foro Por la Reconstrucción y Desarrollo de la Provincia de Yauyos la constitución de Comités de Reconstrucción y Desarrollo (uno provincial y uno por distrito), cuyo objetivo era dinamizar un proceso participativo de elaboración de planes de desarrollo para la provincia. El Comité, formado por alcaldes (el provincial y 5 distritales) contó con un equipo técnico que se encargó de operativizar la planificación participativa del desarrollo local. El proyecto consideró que el marco institucional definido garantizaba la sostenibilidad del Comité y confirmaba la voluntad política para mejorar y volver más participativos y transparentes los procesos de planificación del desarrollo. Además de garantizar recursos materiales para su funcionamiento (ordenadores, etc.), el proyecto pensó dejar instaladas en el Comité provincial sobre todo capacidades técnicas de elaboración participativa de políticas públicas, acompañando en la formulación de planes de desarrollo participativos en todos los distritos y en la búsqueda de financiamiento. Dado el alto número de distritos, el proyecto trabajó directamente con los comités provinciales y promovió que los funcionarios capacitados funcionaran como multiplicadores al participar en actividades y medidas de fortalecimiento técnico para los Comités distritales. El proyecto también apoyó a todos los Comités distritales en la elaboración de sus Planes de Desarrollo Concertado (en adelante, PDC). Para la obtención del resultado 2 la intervención de la Sociedad Civil es de suma importancia, toda vez que se requiere de su presencia en los talleres para lograr obtener los Planes distritales de desarrollo participativo.

Resultado 3.- *Los gobiernos locales han fortalecido sus capacidades para una gestión pública participativa, transparente y efectiva de los recursos y servicios vinculados al desarrollo social y económico de la Cuenca del Rio Cañete.*
El proyecto considera que paralelamente al fortalecimiento de las capacidades de las autoridades locales de concertación participativa de los planes de desarrollo local (Resultado 2), es necesario colmar las debilidades que afectan la implementación sostenible, eficaz y

transparente de tales planes. Las municipalidades provinciales y distritales han consensuado la creación de una Oficina de Proyectos de Inversión (en adelante, OPI-Yauyos) para la aprobación de los proyectos a implementar en el ámbito de los Planes de Desarrollo de la provincia, agilizando la gestión y financiación de los mismos. Dada la falta de medios de la municipalidad para implementar la decisión, el proyecto consideraba oportuno acompañar la formación de la entidad, proporcionando recursos materiales y sobretodo dejando instaladas capacidades de identificación, formulación y gestión participativa de proyectos y expedientes técnicos en el marco del Sistema Nacional de Inversión Pública (en adelante, SNIP). En Cañete, donde la OPI ya existe, se fortaleció su funcionamiento, poniendo énfasis en los aspectos de transparencia, sensibilizando los alcaldes y formando a los funcionarios para que los procedimientos de las OPI de Yauyos y Cañete tomaran en debida consideración este aspecto.

➢ Objetivos del Proyecto

Como ya se ha señalado en el punto anterior, la lógica de intervención de este Proyecto se articula en torno a dos objetivos generales que definen el marco de actuación de las acciones que se han desarrollado:

1. Fortalecer a las autoridades locales con el fin de mejorar la definición y la implementación de los Planes de Desarrollo
2. Incrementar la participación de los actores no estatales en la definición e implementación de los Planes de Desarrollo

En base a estas metas globales diferenciadas según el tipo de actor en el que se debían centrar cada una de ellas, el proyecto se planteó un único objetivo específico: constituir un sistema descentralizado de planificación y gestión participativa y transparente de los Planes de Desarrollo de la Cuenca del Río Cañete, con la participación activa de los gobiernos locales y las organizaciones sociales y económicas de la zona.

De este modo, la intervención concentró sus esfuerzos según la siguiente lógica:

- Resultado 1: Las organizaciones económicas y sociales de la zona participan de manera activa en la gestión del desarrollo de la zona
- Resultado 2: Los espacios de coordinación y concertación para la planificación, gestión e implementación de lineamientos, políticas y planes de desarrollo se han institucionalizado
- Resultado 3: Los gobiernos locales han fortalecido sus capacidades para una gestión pública participativa, transparente y efectiva de los recursos y servicios vinculados al desarrollo social y económico

Para el análisis sobre el grado de consecución de los objetivos y resultados planificados inicialmente, se han tenido como referencia los indicadores y actividades que se diseñaron en el proyecto para su formulación ante la entidad financiadora (la Generalitat Valenciana):

- OBJETIVO GENERAL:
  - Fortalecer a las autoridades locales con el fin de mejorar la definición y la implementación de los Planes de Desarrollo

- Incrementar la participación de los actores no estatales en la definición e implementación de los Planes de Desarrollo
  - Indicador OG: Número de instancias de participación social en la definición e implementación de los Planes de Desarrollo local

❖ OBJETIVO ESPECÍFICO

- Constitución de un sistema descentralizado de planificación y gestión participativa y transparente de los Planes de Desarrollo de la Cuenca del Río Cañete, con la participación activa de los gobiernos locales y las organizaciones sociales y económicas de la zona
  - Indicador OE1: Elaboración participativa de al menos 16 Planes de Desarrollo a nivel distrital
  - Indicador OE2: Elaboración y divulgación de al menos 2 Informes de actividades de la Oficina de Proyectos Provincial

❖ RESULTADOS

- Las organizaciones económicas y sociales de la zona participan de manera activa en la gestión del desarrollo de la zona
  - IR1: 15 iniciativas de desarrollo implementadas por organizaciones locales
  - IR1: Las organizaciones económicas y sociales de la zona formulan y gestionan sus iniciativas de desarrollo a través de espacios de concertación y coordinación a los 18 meses de iniciado el proyecto
- Los espacios de coordinación y concertación para la planificación, gestión e implementación de lineamientos, políticas y planes de desarrollo se han institucionalizado
  - IR2: Al menos 22 funcionarios reciben capacitación técnica sobre elaboración e implementación participativa de políticas públicas
  - IR2: El 80% de los distritos cuenta con su Comité Distrital de Desarrollo
  - IR2: El 80% de los distritos cuenta con su Plan de Desarrollo
  - IR2: El Comité de Reconstrucción y Desarrollo a nivel provincial se encuentra articulado en instancias distritales y obtiene el apoyo de al menos 2 agencias nacionales o internacionales para la financiación de iniciativas de desarrollo en los 30 meses siguientes de iniciado el proyecto
- Los gobiernos locales han fortalecido sus capacidades para una gestión pública participativa, transparente y efectiva de los recursos y servicios vinculados al desarrollo social y económico
  - IR3: 1 Oficina de Proyectos de Inversión constituida y operativa en la Municipalidad Provincial de Yauyos desarrolla y canaliza iniciativas técnicamente viables a los 30 meses de iniciado el proyecto
  - IR3: Al menos 44 funcionarios y 11 alcaldes participan en capacitaciones sobre transparencia y rendición de cuentas

❖ ACTIVIDADES

- Resultado 1
  - Capacitación de técnicos y líderes de las organizaciones sociales
  - Asesoramiento a organizaciones locales, de planes y propuestas de desarrollo
  - Fondo concursable de promoción del desarrollo social y económico.

- Asesoría en la implementación de iniciativas de desarrollo
- Programa de formación de líderes en gestión pública e incidencia.

- Resultado 2
  - Fortalecimiento del Comité Provincial de Reconstrucción y Desarrollo de la provincia de Yauyos
  - Creación de los Comités Distritales de Desarrollo
  - Elaboración de planes integrales de desarrollo distritales
  - Incidencia ante entidades financiadoras
- Resultado 3
  - Fortalecimiento de la Oficina de Proyectos de Inversión (OPI)
  - Capacitación sobre transparencia en prestación de cuentas
  - Apoyo a la OPI para la elaboración y divulgación de informes de actividad

➢ Población beneficiaria

La Cuenca del Río Cañete tiene una población de 79.200 habitantes, distribuidos en 22 distritos de la provincia de Yauyos y 6 distritos de la provincia de Cañete, en su mayoría rurales. A pesar de que la Cuenca del Río Cañete forma parte del Departamento de Lima, donde en general las tasas de incidencia de la pobreza son relativamente bajas, el Mapa de la Pobreza 2006 del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES) indica que 28 de los 33 distritos de Yauyos constan entre los más pobres del país; igualmente, la tasa de desnutrición en la provincia es del 37 % e incluso en 4 distritos supera el 50 %; como datos adicionales, cabe señalar que un 29 % de la población no tiene electricidad, un 28 % carece de agua y el 70 % no tiene desagüe. Estos datos indican la alta vulnerabilidad estructural que sufre la población de las provincias de Yauyos y de Cañete que, además, fue tremendamente agravada por el terremoto que en agosto de 2007 asoló la zona. El sismo afectó aproximadamente a 7.000 familias de las provincias, destruyendo viviendas, infraestructura básica y productiva.

A pesar de los avances positivos que, a nivel nacional, se han registrado en los últimos años en Perú relativos al acceso a servicios básicos y a otros indicadores económicos y sociales, el terremoto no tuvo sólo un costo en términos de vidas humanas y pérdida de recursos, sino que perjudicó también los procesos de desarrollo de Yauyos y Cañete. Gestionar adecuadamente la fase post emergencia es fundamental para conseguir reducir la pobreza; el paso progresivo y debidamente acompañado y gestionado de la ayuda de emergencia para una estabilización de la situación social y económica, de acuerdo con las estrategias de "linkage between relief rehabilitation and development", facilita la transición a estrategias de desarrollo a medio y largo plazo.

En ese sentido, los objetivos y resultados señalados anteriormente han ido dirigidos a intervenir con diferentes tipos de población beneficiaria, como la que se detalla a continuación:

- Beneficiarios directos: Se tenía previsto trabajar directamente con 480 personas, de las siguientes instancias:

- 330 personas líderes y/o técnicos de las organizaciones económicas y sociales de Yauyos y Cañete, principalmente los comités de regantes, las comunidades campesinas y clubes de madres
- 18 personas miembros del equipo técnico del Comité provincial de reconstrucción y desarrollo
- 44 personas miembros de los equipos técnicos de los Comités distritales de desarrollo
- 88 personas miembros de los equipos de gestión (alcaldes y funcionarios) de los 22 distritos

- Beneficiarios indirectos: La pretensión del proyecto fue la de incidir indirectamente en la población total de 79.200 habitantes de la Cuenca del Río Cañete, quienes contarán con organizaciones que les permitan participar e incidir en los espacios de definición de las agendas locales de desarrollo con planes de desarrollo integrales participativos y de calidad así como con autoridades distritales y provinciales capaces de gestionar su implementación de manera transparente y eficiente.

Organizaciones ejecutoras y Actores implicados

La intervención evaluada ha sido desarrollada gracias al trabajo de varias instituciones (una europea y dos peruanas) que han colaborado en mayor o menor medida, en unas u otras fases del ciclo del proyecto, para la consecución de los objetivos inicialmente planteados.

En el siguiente cuadro se resume el rol inicialmente atribuido a cada una de estas instancias

INSTITUCIÓN	ROL	RESPONSABILIDAD
MUSOL	➔ Apoyar técnicamente en la fase de formulación, búsqueda de financiación, seguimiento y evaluación del proyecto	➔ Gestionar la subvención y responder ante la GV en todas las fases del proyecto. ➔ Supervisar la correcta ejecución técnica y administrativa del proyecto.
OIKOS / TADEPA	➔ Ejecutar el proyecto ➔ Recabar los apoyos necesarios (técnicos, institucionales y financieros) para el desarrollo de las actividades	➔ Disponer del equipo técnico y humano necesario ➔ Favorecer la intervención con las otras instituciones implicadas ➔ Gestionar la subvención concedida
MUNICIPALIDADES PROVINCIALES DE YAUYOS Y CAÑETE	➔ Liderar las acciones de desarrollo fortalecidas gracias a la intervención ➔ Impulsar los procesos de desarrollo local a través de las instancias existentes y fortalecidas	➔ Poner a disposición del proyecto el equipo técnico y humano necesario ➔ Favorecer la intervención con las otras instancias implicadas ➔ Aportar económicamente la intervención

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS UTILIZADAS

La metodología empleada en la evaluación final ha seguido en todo momento los procedimientos y criterios de la investigación científica. Para ello, se definieron un conjunto de características por su valor y aproximación objetiva a la realidad específica que debía ser investigada.

A continuación se describen las características de la metodología implementada:

- **Complementariedad de técnicas de investigación**: La combinación de las técnicas permitió que los informantes reflexionaran sobre la afirmación que ofrecen, buscando de esta manera que los datos recopilados tuvieran un mayor nivel explicativo que permita de esta manera generar una mayor comprensión sobre los hechos a investigar.

- **Motivadora de la participación**: La presente investigación ha pretendido involucrar a diversos actores participantes en el proyecto para obtener de esta forma su apreciación sobre el proyecto y de esta manera reflejar sus experiencias, necesidades e intereses.

- **Ejecuta acciones de retroalimentación**: Se han compartido los diversos productos de la investigación con el equipo encargado de la supervisión de la consultoría a fin de establecer mejoras sobre el proceso.

- **Estrategia que busca la confiabilidad de la investigación**: Se ha procurado que la medición se realizara y registrara principalmente in situ a fin de contrastar la información documental con los hechos.

- **Reflexiva**: Se buscó que los actores fueran capaces de discernir el efecto e impacto del proyecto.

- **Documental**: El análisis se ha realizado constatando la información que se presenta en las fuentes documentales del proyecto y las tendencias encontradas a nivel cualitativo.

La evaluación de la intervención propuesta, por sus características, se fundamentó en las siguientes técnicas metodológicas:

- ✓ Estudio y análisis de la documentación generada por el Proyecto. El análisis de las denominadas "fuentes secundarias" ayudó a conocer de manera certera el objeto de evaluación así como el contexto en el que se desenvolvió el Proyecto, resultando fundamental para la detección de los informantes clave.

- ✓ Observación directa de la realidad y comprobación in situ. El objetivo fue el de comprender los diferentes procesos llevados a cabo. Durante el trabajo de campo se produjo la información de calidad necesaria, cuantitativa y cualitativa, para cubrir la información expresadas en las "preguntas y niveles de evaluación" utilizando las herramientas previamente diseñadas

- ✓ Entrevistas de diferente tipo (estructuradas, de formato abierto) dirigidas principalmente a los siguientes actores relevantes:

  - informantes clave de la institución ejecutora: Responsables del proyecto implicados en la intervención y cualquier otro que se estimó oportuno por parte del equipo evaluador y/o del propio equipo de MUSOL
  - informantes clave de los socios locales: Equipos directivos y técnicos de las instituciones implicadas directamente en el desarrollo del Proyecto; equipos directivos y técnicos de las instancias promotoras de la intervención
  - población beneficiaria: Se pensó en seleccionar indistintamente a personas concretas así como a grupos de beneficiarios/as usando los criterios de relevancia y representatividad. Se pensó en priorizar el uso de metodologías participativas, que permitieran rescatar las percepciones de los colectivos beneficiarios y su grado de satisfacción. De igual modo se identificaron técnicas y medidas prácticas dirigidas a promover y garantizar la adecuada participación de las mujeres en el proceso de evaluación.

  En total se ha entrevistado a 7 organizaciones económicas/sociales, 7 funcionarios, 5 autoridades locales, 6 miembros de los equipos de las instituciones responsables del proyecto y 2 instituciones de la zona que apoyaron las actividades del presente proyecto. En el siguiente cuadro se enumeran las entrevistas mantenidas con los actores más relevantes:

Tipo de actor	Persona / Cargo	Institución
Instituciones ejecutoras	Director Área de Proyectos	MUSOL
	Técnico del Área de Proyectos	MUSOL
	Director de proyecto	OIKOS
	Técnico de proyecto	OIKOS / TADEPA
	Técnico de proyecto	OIKOS / TADEPA
	Promotor de proyecto	OIKOS / TADEPA
Autoridades locales	Alcalde	Municipalidad Distrital de Huangáscar
	Alcalde	Municipalidad Provincial de Yauyos
	Alcalde	Municipalidad Distrital de Huantán
	Alcalde	Municipalidad Distrital de Chocos
	Jefe de la Oficina de Planificación Provincial	Municipalidad Provincial de Cañete
	Gerente Municipal	Municipalidad Distrital de Imperial
	Jefe de la Oficina de Turismo Municipal	Municipalidad Distrital de Lunahuaná
	Gerente Municipal	Municipalidad Distrital de Zúñiga
	Jefe de la Oficina de Administración Municipal	Municipalidad Distrital de Chocos
	Secretaria Municipal	Municipalidad Distrital de Huangáscar

Tipo de actor	Persona / Cargo	Institución
	Varios	Municipalidad Distrital de Madeán
	Regidor Provincial	Municipalidad Provincial de Yauyos
Actores no estatales	Varios	Asociación de Productores de Hongos de Lunahuaná
	Varios	Instituto Superior Tecnológico de Pacarán
	Varios	Escuela Inicial y de Primaria de Madeán
	Varios	Asociación de Productores Ecológicos de Lunahuaná (ASPEL)
	Varios	Asociación de Productores Agropecuarios Santa Ángela (APASA)
	Varios	Comisión de Regantes Acequia General Lunahuaná
Otras instituciones	Encargada de Promoción Agraria	Agencia Agraria de Yauyos y Cañete (Ministerio de Agricultura)
	Voluntario capacitador área Mercadotecnia	Cuerpo de Paz

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPILADA

En este capítulo se presentarán los resultados de la evaluación realizada al proyecto "Cuenca del Río Cañete en desarrollo (Perú)". La presentación de dichos resultados se hará de acuerdo a los criterios que, como se ha señalado anteriormente, la institución promotora de esta evaluación definió en sus Términos de Referencia.

➢ PERTINENCIA

A continuación se presentan los hallazgos de la investigación referidos a la pertinencia del proyecto, que en términos generales trata de medir el grado de adecuación de objetivos y resultados de la intervención al contexto en que se realiza.

Para ello, se ha analizado la calidad del diseño previo a la ejecución del proyecto y el ajuste del proyecto a las prioridades del país, a nivel local y nacional. Se ha evaluado, por un lado, la orientación del proyecto, es decir, su lógica interna y su enfoque en función de la realidad específica y de los problemas que trata de enfrentar; por otro lado, se ha evaluado la coherencia de la propuesta, entendida como la estrategia de respuesta y atención a las necesidades de la población. Un aspecto importante de este análisis es la evidencia de las capacidades locales aprovechadas.

Variable 1: Pertinencia de la propuesta planteada

- La planificación municipal está íntimamente ligada al desarrollo local, pues es un instrumento que permite organizar y orientar el proceso de desarrollo de una localidad, sea ésta provincial o distrital, urbana o rural, a partir de su potencial económico, social o ambiental, así como de las capacidades institucionales de la comunidad asentada en un territorio. La legislación peruana ha establecido diversas clases de "planes". Uno de estos es el Plan de Desarrollo Concertado que, como su nombre indica, se basa en los acuerdos de la sociedad para fijar la visión institucional, las misiones de los distintos agentes del desarrollo, los objetivos, las estrategias, las actividades y finalmente el presupuesto a destinar para alcanzar los objetivos consensuados. Cuando la población participa en la formulación, discusión y aprobación de dicho presupuesto, entonces estamos frente al proceso de Presupuesto Participativo. Aunque el presupuesto corresponde a la acciones del Plan Operativo Anual (en adelante, POA), cuando la población participa en la formulación y priorización del presupuesto debe tener en cuenta que los gastos e inversiones que se aprueben en el proceso participativo deben corresponderse con los objetivos estratégicos y la visión del PDC. Al aprobar el presupuesto en un proceso participativo, también se está retroalimentando y validando el PDC y el POA.

- En ese sentido, la apuesta del proyecto por "la constitución de un sistema descentralizado de planificación y gestión participativa y transparente de los PDC de la Cuenca del Río Cañete" resulta de una elevada pertinencia por la coherencia de la

propuesta con la normativa existente y con la necesidad de favorecer espacios donde la gobernabilidad democrática pueda verse fortalecida.

- De igual modo, la participación tanto de los gobiernos locales (distritales y provinciales) como de las organizaciones sociales y económicas de la zona constituye una propuesta sumamente oportuna, en el sentido de que el trabajo conjunto con ambos colectivos es necesario para garantizar el impacto de la propuesta y el debido fomento de la transparencia (por un lado) y de la participación (por otro lado). El fomento de la transparencia y la rendición de cuentas en las autoridades municipales es una condición indispensable para la promoción de un desarrollo local equilibrado y consensuado. Sin embargo, este fortalecimiento debe ir acompañado necesariamente de acciones encaminadas a impulsar en la sociedad civil herramientas para garantizar su adecuada participación en los espacios institucionales definidos para ello. Estas dos vertientes de la gobernabilidad democrática fueron identificadas por las instancias responsables del proyecto y desarrolladas adecuadamente para garantizar la pertinencia de la propuesta.

- En la zona de intervención había distritos donde antes del proyecto no se implementaban procesos de PP y tampoco elaboraron sus correspondientes PDC. Estas carencias en la gobernabilidad fueron claramente detectadas y, al conseguirse la financiación para atenderlas, generaron una gran expectativa de transformación en la población y motivaron la participación de todos los colectivos implicados.

- Otro elemento que pone de manifiesto la elevada pertinencia de la propuesta implementada es el trabajo de fortalecimiento de los "Espacios de coordinación y concertación". En el marco del proyecto se ha hecho uso de todas las modalidades posibles de dichos espacios: reuniones, talleres, comités y visitas de campo. Durante el trabajo de campo se puso de manifiesto que no solo es importante la existencia de los espacios de coordinación sino que es imprescindible una buena convocatoria que incluye invitaciones personalizadas para explicar los objetivos de los talleres para así despertar el interés de la población. Este esfuerzo de convocatoria se hizo dentro del proyecto y a ello se debe la gran afluencia de público a los eventos organizados.

Variable 2: Adecuación del proyecto a las demandas locales

- El proyecto, en su identificación, se planteó responder a tres problemas principales que estaban afectando el proceso de desarrollo de la Cuenca del Río Cañete, gravemente afectada por el terremoto de 2007:
  - la falta de participación de las organizaciones locales en los procesos de desarrollo local;
  - la falta de capacidades para una planificación efectiva y participativa, tanto por parte de los técnicos de las instituciones locales (municipalidad provincial y distrital) como por parte de la sociedad civil;
  - la falta de capacidades de gestión para la implementación de los planes por parte de las autoridades locales (municipalidad provincial y distrital).

- En consecuencia con este diagnóstico situacional, las instituciones socias plantearon la pertinencia de trabajar con los colectivos señalados:

- Con las organizaciones económicas y sociales de Yauyos y Cañete, por la debilidad organizacional y técnica que fue detectada en estas entidades, así como por la falta de capacidades técnicas, de gestión y de incidencia de dichas organizaciones locales (lo que limitaba su capacidad de incidencia en la definición de los PDC)
- Con el cuerpo funcionariado y técnico de las municipalidades de la zona (tanto de las municipalidades distritales como de las municipales), la falta de conocimiento y práctica de técnicas, herramientas y metodologías de planificación y gestión participativa de estrategias y proyectos de desarrollo, así como también por sus debilidades en los procedimientos de seguimiento y monitoreo de proyectos, que no permitían garantizar la transparencia adecuada.
- Con los alcaldes municipales (tanto distritales como provinciales), por su escasa conciencia de la necesidad de programar e implementar de forma transparente y prestando cuentas, así como por su carencia de conocimientos sobre los procesos y metodologías de motivación de las organizaciones de la sociedad civil para que resulte efectiva la aportación de éstas en la definición e implementación de las estrategias de desarrollo local.

- Se evidencia, por todo lo anteriormente expuesto, un elevado grado de pertinencia del análisis realizado en la identificación de la problemática y en la propuesta de alternativas para el trabajo en este ámbito. La identificación de la situación a mejorar, así como de las herramientas que el proyecto podía poner a disposición de la población beneficiaria fueron correctas y oportunas. Respondieron a las demandas locales y, por ello, generaron una gran motivación que después se trasladó (en la práctica de la ejecución) en un elevadísimo grado de participación y, en consecuencia, en una superación de las metas inicialmente previstas.

- No obstante lo anterior, cabe señalar que uno de los ejes del contexto en el que se identificó el proyecto cambió durante la ejecución del mismo. Es importante mencionar que el proyecto se presentó en plena fase de reconstrucción después del terremoto y, en consecuencia, la propuesta se planteó teniendo como eje central las propuestas nacidas desde el I Foro Por la Reconstrucción y Desarrollo de la Provincia de Yauyos y por la constitución de los Comités de Reconstrucción y Desarrollo (uno provincial y uno por distrito). Sin embargo, pasó un año hasta que se recibieron los fondos y para ese momento ya se había decidido que los proyectos financiados por el FORSUR[1] serían ejecutados desde la municipalidad provincial de Yauyos (no desde el Comité). En la fase de identificación se señaló que los Comités Distritales de Desarrollo habían sido creados precisamente para atender el objetivo de planificación y gestión participativa, pero estas instancias sólo estuvieron trabajando durante la primera mitad del proyecto, desapareciendo con el cambio de gobierno (enero de 2011) ya que las personas que los componían los habían usado como plataforma política, lo que había generado

[1] El Fondo para la Reconstrucción Integral de las Zonas Afectadas por los Sismos del 15 de agosto del 2007, denominado FORSUR, es una entidad adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros, con la finalidad de lograr las acciones de rehabilitación, construcción y reconstrucción de las zonas afectadas por los sismos del 15 de agosto de 2007, declaradas en estado de emergencia. El FORSUR ha tenido a su cargo la aprobación de proyectos, programas y actividades necesarios para lograr la construcción, reconstrucción y rehabilitación de la infraestructura pública y de viviendas afectadas, así como el monitoreo, seguimiento y evaluación de la ejecución de los proyectos, programas y actividades financiados con cargo a los recursos del citado Fondo.

desconfianza hacia ellos. Sin embargo, el proyecto supo vencer este escollo usando otras herramientas definidas por la política estatal, como son la elaboración participativa de los PDC y de los PP, ambos íntimamente relacionados.

- El planteamiento inicial de trabajo a nivel de Cuenca (del Río Cañete en este caso) hizo que el equipo del proyecto diseñara una intervención que abarcara a un total de 22 distritos (6 en la provincia de Cañete y 16 en la provincia de Yauyos). A estos distritos se les sumó, posteriormente, un total de 4 distritos más (de la provincia de Yauyos), lo que conllevó en la práctica el trabajo con 26 distritos. Esta decisión condicionó una estrategia de trabajo que debió hacer frente a elevadas dificultades logísticas. Trabajar con tantos distritos, alejados entre sí, con dificultades en las comunicaciones, conllevó esfuerzos adicionales por parte del equipo para articular adecuadamente los mecanismos de seguimiento, monitoreo y ejecución del trabajo de campo. La decisión de trabajar con un elevadísimo número de distritos, por tanto, se considera pertinente desde el punto de vista de la coherencia del trabajo con "enfoque de cuenca" pero evidencia una estrategia demasiado ambiciosa que, no obstante la complejidad encontrada, pudo sobrellevarse gracias al arduo trabajo de todos los miembros del equipo que ejecutó la intervención.

- Cabe mencionar, en relación con los distritos incorporados en la última fase del proyecto, que hubo una demanda explícita por parte de los mismos para poder beneficiarse de todas las acciones desarrolladas desde el proyecto. Ello evidencia no sólo la pertinencia de la propuesta (que fue identificada como idónea por parte de otras autoridades de distritos de la zona), sino también la eficacia del trabajo desarrollado. En ese sentido, el trabajo con dichos municipios distritales (concretamente de Quinocay, Lincha, Miraflores y Tanta) se concentró únicamente en el apoyo para la elaboración de los PDC. La solicitud de dichos distritos de beneficiarse de todas las acciones (PP, proyectos productivos, etc) no pudo ser atendida por las limitaciones presupuestarias y de planificación que conllevaba el proyecto.

- A la hora de analizar la pertinencia del diseño de la intervención juega un papel importante la reflexión sobre el "fondo concursable" para el apoyo a proyectos productivos de las organizaciones económicas y sociales de los distritos beneficiarios. Sobre este aspecto, merece la pena hacer algunas consideraciones que ayuden a entender el rol que ha jugado este componente en el proyecto:
    - Inicialmente se pensó que esta acción estuviera orientada a propiciar una mayor capacidad de los actores no estatales de la zona (organizaciones sociales y económicas de la ciudadanía organizada) para identificar, programar y desarrollar proyectos productivos.
    - Estas iniciativas debían vincularse necesariamente a un objetivo más global como era el de favorecer un desarrollo local concertado y participativo, donde las propuestas generadas desde la ciudadanía tuvieran un apoyo decidido por parte de las autoridades distritales y provinciales.
    - En ese sentido, dichas autoridades propiciaron este componente y lo promovieron activamente, participando tanto en la convocatoria del concurso como en la selección de las propuestas así como en la financiación de las mismas en algunos casos.
    - El éxito de la primera convocatoria (se había previsto hacer dos "rondas" de proyectos productivos durante la ejecución del proyecto) hizo que se superaran todas las expectativas y que se recibiera una cantidad enorme de propuestas. La decisión de los ejecutores fue la de concentrar todos los esfuerzos en esa primera

convocatoria, anulando la segunda y aprobando más proyectos que los inicialmente previstos (más proyectos por montos menores, en lugar de menos proyectos por montos de mayor envergadura)
  - Tanto la expectativa generada (que fue muy alta) como los resultados de estos proyectos productivos (muy positivos en la inmensa mayoría de los casos) trajo como consecuencia un efecto no deseado: la población llegó a identificar el proyecto como una iniciativa centrada en el apoyo a proyectos productivos, dejando así en un "segundo plano" el foco sobre la gobernabilidad, el desarrollo participativo y la gestión transparente.
  - El apoyo a los proyectos productivos se concentró en el último año del proyecto, ya que en los 18 meses iniciales la intervención estuvo totalmente centrada en el apoyo a los procesos de gobernabilidad.

- Es necesario señalar que este "fondo concursable" fue definido oportunamente en el momento de la formulación. La propuesta era pertinente y estaba orientada de manera correcta hacia la consecución de un fin mayor, coherente con la propuesta identificada. De hecho, la existencia de este apoyo concreto a iniciativas sociales fue un elemento clave para motivar la participación de la ciudadanía en el resto de acciones desarrolladas (talleres, capacitaciones, reuniones para la construcción de los PDC y el proceso de PP, etc). El incentivo de este componente atrajo a muchos pobladores hacia el proyecto y propició que el resto de acciones fueran desarrolladas con gran afluencia de beneficiarios y con gran interés por parte de las autoridades locales.

Variable 3: Coherencia con las políticas locales de desarrollo

- En los últimos años se ha desarrollado en Perú un impulso a la descentralización que se inicia con la Ley de Reforma Constitucional de 2002 y que define dicho proceso como ordenado, progresivo y por etapas, legitimando el nivel regional, departamental, provincial, distrital y de centros poblados menores como organización política básica del territorio peruano. Las normativas que fueron desarrollándose tuvieron los siguientes hitos importantes:
  - la Ley de Descentralización, que define una estructura de gobierno descentralizada en donde el Estado comparte y delega competencias y funciones, siendo allí donde se establece el marco sobre la descentralización y las transferencias, empezando con los programas sociales de lucha contra la pobreza y los proyectos de inversión e infraestructura productiva de alcance regional y municipal
  - la Ley de Gobiernos Regionales, que define estructura, organización, competencias y funciones de los gobiernos regionales, los mecanismos de participación ciudadana, los Consejos de Coordinación Regional y la naturaleza participativa de los presupuestos públicos regionales y locales
  - la Ley Orgánica de Municipalidades, que establece fines, estructuras, funciones, tipología municipal y obligatoriedad de los Planes de Desarrollo Concertado, Consejos de Coordinación Local Distrital y Provincial, Presupuestos Participativos
  - la Ley de Presupuesto Participativo, que define la participación ciudadana en la definición del gasto y asignación presupuestal para inversiones locales.

- Dentro del marco de las competencias y funciones específicas establecidas en la presente ley, el rol de las municipalidades provinciales comprende:

- Planificar integralmente el desarrollo local y el ordenamiento territorial, en el nivel provincial. Las municipalidades provinciales son responsables de promover e impulsar el proceso de planeamiento para el desarrollo integral correspondiente al ámbito de su provincia, recogiendo las prioridades propuestas en los procesos de planeación de desarrollo local de carácter distrital
- Promover permanentemente la coordinación estratégica de los planes integrales de desarrollo distrital. Los planes referidos a la organización del espacio físico y uso del suelo que emitan las municipalidades distritales deberán sujetarse a los planes y las normas municipales provinciales generales sobre la materia.
- Promover, apoyar y ejecutar proyectos de inversión y servicios públicos municipales que presenten, objetivamente, externalidades o economías de escala de ámbito provincial; para cuyo efecto, suscriben los convenios pertinentes con las respectivas municipalidades distritales.

- Coherentemente con este esquema normativo, el proyecto definió desde el primer momento la necesidad de plantear estrategias de fortalecimiento institucional y ciudadano que permitieran, en la zona de intervención, gestionar adecuadamente (de manera participativa y con un enfoque de desarrollo concertado) los procesos de desarrollo. En ese sentido, la propuesta planteada era oportuna y coherente ya que los procesos de PP y la elaboración de los PDC estaban dentro de las necesidades "sentidas como prioritarias" dentro de los diferentes distritos. Se trataba, en última instancia, de fortalecer las capacidades de los actores locales para cumplir con los requisitos marcados por la legislación vigente.

➢ EFICACIA

El concepto de eficacia involucra la valoración sobre el grado de consecución de los objetivos y resultados inicialmente previstos en la población beneficiaria, en función al mérito o importancia de la misma sobre el proyecto. Es decir, no sólo se comprueba el cumplimiento por sí mismo, sino que también se valoran los resultados alcanzados de acuerdo a las expectativas esperadas por los ejecutores y beneficiarios/as del proyecto.

La eficacia se medirá a través de información primaria y secundaria, a fin de constatar el grado de cumplimiento de los objetivos y resultados, tomando como referencia las evidencias que el proyecto ha generado frente a la percepción de la población beneficiaria sobre los servicios implementados.

Variable 1: Calidad de los objetivos planteados

- Como ya se señaló en un apartado anterior, la formulación presentada para la financiación de la GV estaba articulada en torno a un objetivo específico concreto que, a su vez, se esperaba que contribuyera a dos objetivos generales diferenciados según el actor al que estaba dirigido (uno centrado en las autoridades locales y otro centrado en los actores no estatales).

- Según la metodología del Enfoque de Marco Lógico, lo acertado hubiera sido definir un solo Objetivo General y tantos Objetivos Específicos como actores fueran los relevantes

para la propuesta (y no al revés, como se hizo en su momento). Es necesario recordar que el Objetivo General debe ser planteado como el enunciado global sobre el resultado final que se pretende alcanzar (¿qué?, ¿dónde?, ¿para qué?); precisa la finalidad de la propuesta, en cuanto a sus expectativas más amplias; debe expresar, por tanto, un logro sumamente amplio; además, su redacción suele guardar mucha similitud con el título del proyecto. Por otro lado, los Objetivos Específicos representan los pasos que se han de realizar para alcanzar el objetivo general; Facilitan el cumplimiento del objetivo general, mediante la determinación de etapas o la precisión y cumplimiento de los aspectos necesarios de este proceso; señalan propósitos o requerimientos en orden a la naturaleza de la intervención; se derivan del general y, como su palabra lo dice, inciden directamente en los logros a obtener; las causas del problema identificado orientan su redacción

Variable 2: Calidad de los resultados planteados

- Como también se señaló en un apartado anterior, los resultados del proyecto se encuadran en los dos ejes de intervención: el resultado 1 se refiere al eje de fortalecimiento de la participación de los actores no estatales locales, mientras que los resultados 2 y 3 se refieren al eje de fortalecimiento de las autoridades locales y a la creación de espacios de concertación.

- Tanto la planificación de los resultados, como su redacción hacen de ellos unos resultados coherentes y pertinentes para el logro de los objetivos propuestos. En definitiva, se observa una adecuada lógica vertical en la matriz de planificación, complementada además por el desglose de actividades previstas para cada uno de los resultados planteados.

- No obstante, el análisis de la lógica horizontal sí pone de manifiesto las mejoras que hubieran podido darse en la identificación y formulación de los indicadores objetivamente verificables. En un proyecto de estas características, la formulación de indicadores de "capacidades" no deberían haber sido formulados únicamente en términos de asistencia (por ejemplo: "al menos 22 funcionarios reciben capacitación sobre elaboración e implementación participativa de políticas públicas"), ya que la consecución de este indicador no asegura, en absoluto, el logro de la meta propuesta. La capacitación en sí misma no es garantía de éxito, como demuestra la práctica de proyectos similares.

Variable 3: Eficacia en la consecución de los resultados

- Aunque el objetivo de la presente evaluación no es el de evidenciar los resultados alcanzados con la intervención (ya que para ello se han elaborado los preceptivos informes de seguimiento y final del proyecto, donde se da cuenta de los cambios generados con la intervención), sí consideramos oportuno señalar algunos hitos que pueden ayudar a comprender mejor la naturaleza de la propuesta, su desarrollo en la práctica, y los resultados conseguidos. A continuación los iremos presentando según los diferentes resultados propuestos.

- En el Resultado 1
  - Si bien es cierto que hubo un énfasis muy importante en el fortalecimiento de los proyectos productivos (se recibieron muchas más propuestas de las esperadas: 70 proyectos frente a los 15 previstos), el equipo del proyecto fue capaz de identificar el potencial que tenía esta línea de trabajo para incentivar la motivación y la participación de la población.
  - No solo se subvencionaron los proyectos productivos, sino que se trabajó en la capacitación a los pobladores sobre cómo identificar y formular proyectos productivos, lo que aportó un valor añadido sobre este componente.
  - En las capacitaciones estuvieron no solo los docentes de las escuelas implicadas, sino también los alumnos (multiplicaron el número de beneficiarios porque estas personas también elaborarán proyectos productivos en otro momento, después de su formación)
  - El aumento del conocimiento de las herramientas que el Estado pone en manos de los ciudadanos, así como el fomento de la asociatividad, han sido elementos que han permitido a la población incrementar sus niveles de incidencia a través de su participación en los PP y en los PDC.

- En los Resultados 2 y 3
  - El éxito en la consecución de los resultados previstos ha sido evidente en términos de logro de las metas: se han elaborado 22 PDC (frente a 16 planificados), la OPI de Yauyos está reforzada, los funcionarios fueron capacitados sobre elaboración e implementación participativa de políticas públicas y sobre transparencia y rendición de cuentas, etc.
  - No obstante, se ha podido observar que el cambio de autoridades se ha convertido en un "factor letal" para el éxito de la intervención y para la consecución en sí de los resultados más globales. Al tratarse de un proyecto centrado en el fortalecimiento de capacidades institucionales pero también personales (a través de las figuras concretas de las autoridades electas o de los funcionarios técnicos), la excesiva rotación en los cargos de las personas que han participado en el proyecto conlleva en la práctica que los logros conseguidos sean poco estables. Los cambios en los períodos electorales y en los procesos de revocatoria que se han venido dando se han convertido en obstáculos del proceso de consecución de los resultados planificados.

Variable 4: Diseño de los factores externos

- La identificación de los "factores externos" o "hipótesis" en la matriz de planificación del proyecto se observa aceptable en términos generales. A pesar de haberse formulado hipótesis reales y con elevadas posibilidades de darse en la práctica, se echa de menos la formulación de hipótesis vinculadas directamente con un factor tan importante como el señalado anteriormente en relación con las rotaciones de autoridades como fruto de los cambios de gobierno tras los procesos electorales. En la matriz de planificación se consideró como "hipótesis" el que "Las autoridades locales mantienen su compromiso de implementar el marco institucional previsto". Esta redacción no hacía referencia explícita al hecho concreto del cambio de autoridades tras procesos electorales (normalizados o extraordinarios), quedando esta definición como general para cualquier circunstancia relacionada con el compromiso de dichas autoridades.

- Resulta significativo que, de todos los distritos con los que se ha venido trabajando, solo uno de los alcaldes (el del municipio provincial de Yauyos) fue reelegido tras las elecciones de octubre de 2010. Esta circunstancia supuso un cambio de rumbo en las prioridades del equipo ejecutor, que tuvo que iniciar con las labores de sensibilización, concienciación y motivación de las nuevas autoridades electas. Afortunadamente, la mayoría de las nuevas autoridades convinieron en continuar con las acciones emprendidas hasta el momento. Sin embargo, como señalamos en el punto anterior, hubiera sido deseable que la identificación de este factor de riesgo hubiera estado acompañada de la definición de acciones concretas que tendieran a minimizar este riesgo previamente a los cambios electorales que pudieran sucederse y que, de hecho, sucedieron.

- Como complemento de las explicaciones dadas en los diferentes informes que ha remitido MUSOL a la GV, el equipo evaluador considera oportuno aportar mayor información sobre las siguientes desviaciones no sustanciales a las que se ha debido hacer frente:
    - Durante la ejecución se identificó la necesidad de fortalecer los procesos de elaboración de los PP. Este fortalecimiento se ha concretado en un apoyo directo en la convocatoria y elaboración de los PP, asumiendo también los costos, o en el acompañamiento del proceso, según las necesidades de cada municipio. Es a partir del trabajo con los PP que nacen iniciativas de crear mancomunidades para presentar proyectos a los PP provinciales o regionales que suponen grandes inversiones y que tienen un mayor impacto. Son las mancomunidades y los proyectos de inversión conjuntos las que generan la sensación de cuenca en los distritos.
    - Los Comités Distritales de Desarrollo estuvieron presididos por los alcaldes y constituidos por representantes de la población, y estuvieron funcionando durante la primera etapa del proyecto. Sin embargo, dejaron de funcionar después de las elecciones de 2010 y con el cambio de gobierno ocurrido a raíz de las mismas en enero 2011. Ante esta circunstancia, el equipo ejecutor valoró que las funciones que realizaba dicha instancia podían ser suplidas por el trabajo de otros departamentos municipales, como la unidad de participación vecinal, y a través de otros procesos como los PP. Así, este hecho no se convirtió en un factor clave para la no consecución de los logros previstos.
    - El Comité Provincial de Desarrollo, como ya se señaló anteriormente, desapareció durante el tiempo que transcurrió entre la formulación de la propuesta y la aprobación del proyecto. Sin embargo, se ha trabajado con la municipalidad y la OPI de Yauyos para conseguir el resultado.
    - En cuanto a la búsqueda de apoyo de agencias para la financiación de iniciativas de desarrollo, fue el principal objetivo del viaje a España del Alcalde de Yauyos aunque los financiamientos todavía no se han concretado. Todo parece apuntar a que esta circunstancia se debe a la recesión económica que se padece concretamente en España y que se ha acrecentado en una drástica reducción de los fondos destinados a la cooperación al desarrollo.
    - La participación en el fondo concursal superó también las expectativas (se presentaron 70 proyectos en el primer concurso, frente a los 15 que se tenían previstos en la primera convocatoria), ante lo cual el equipo técnico valoró dos alternativas: aprobar pocos proyectos por presupuestos más elevados, lo que tiene la ventaja de que sería más fácil de gestionar, o aprobar un número elevado de proyectos por presupuestos unitarios más bajos. Se decidieron por esta

alternativa porque conseguían aumentar el número de beneficiarios y aumentar el impacto. Esto tuvo como consecuencia la necesidad de aumentar el monto presupuestado para el fondo concursable. La estrategia que siguieron fue usar parte del dinero presupuestado para la alimentación en los talleres. Para la realización de los talleres y como forma de medir el verdadero interés de los municipios, se solicitaba su cofinanciación para cubrir gastos de alimentación. Además, en talleres de corta duración no se daba comida y la gente seguía participando. De esta forma que consiguió un ahorro que se inyectó en el fondo concursal. Esta circunstancia se valora de forma muy positiva, ya que favorece la articulación de los actores, la búsqueda de un objetivo compartido, la consecución de un aporte económico y la evidencia de un compromiso institucional por el apoyo a este tipo de iniciativas.

- En general, se puede destacar la gran flexibilidad y capacidad de adaptación del equipo del proyecto para hacer frente a los cambios surgidos en la zona de intervención ajenos al proyecto en sí. Esta actitud de compromiso, basada en la proactividad y en la necesidad de orientar las acciones hacia la consecución de resultados de desarrollo (y no a la mera concreción de actividades o tareas puntuales) ha devenido un factor de éxito fundamental para el proyecto.

➢ EFICIENCIA

El análisis de la eficiencia trata de establecer el grado en el que se han alcanzado los resultados en relación con los recursos financieros, materiales y humanos utilizados. Para ello la evaluación ha tenido en cuenta:

- El coste respecto de las actividades desarrolladas y los resultados obtenidos.
- El funcionamiento de los mecanismos de co-financiación y co-gestión, entre todos los actores participantes directa o indirectamente, de las acciones emprendidas.
- La capacidad para aprovechar los recursos y estructuras ya existentes para el logro de los objetivos y resultados.

Variable 1: Eficiencia en la gestión del proyecto

- Una vez valoradas las actividades que se han ejecutado (tanto las planificadas inicialmente como aquellas que debieron ser atendidas como fruto de los cambios y necesidades que fueron sucediéndose en la práctica), así como los resultados conseguidos (todos ellos de gran calado y a menudo con indicadores superiores a los previstos), el equipo evaluador ha podido evidenciar un excelente nivel de eficiencia en la gestión del proyecto al nivel de los costes repercutidos.

- El equipo del proyecto ha realizado un gran esfuerzo para llegar a responder ante todas las instancias involucradas: 3 ONG ejecutoras, 26 municipalidades, 70 proyectos productivos, además de la Agencia Agraria, las asistencias técnicas contratadas para formaciones específicas, otras ONG o instituciones internacionales que trabajaban en la

zona (Cuerpo de Paz, FAO-España), proyecto Agro-Ideas, Ministerio de Economía y Finanzas, etc.

- A este elevado nivel de interlocución inter-institucional hay que sumar las dificultades en el seguimiento y ejecución inherentes a la zona de intervención y a la dinámica del proyecto: carreteras sin asfaltar, escasa cobertura telefónica (en algunos distritos prácticamente nula), movilidad propia con coches particulares (sin conductor asociado al proyecto), época de lluvias que aislaba zonas completamente, etc.

- La identificación de recursos locales ha sido óptima. El equipo del proyecto ha sabido en todo momento aprovechar de manera idónea los recursos existentes en la zona: se trabajó de la mano con la Agencia Agraria, se desarrollaron formaciones con el Ministerio de Economía y Finanzas sobre proyectos dentro del SNIP (para los que es requisito imprescindible que el municipio disponga de PDC aprobado), se colaboró estrechamente con el Cuerpo de Paz para formaciones sobre temas de comercialización, así como con la FAO-España para la búsqueda de cofinanciaciones para los proyectos productivos.

Variable 2: Rol de las instituciones socias en las diferentes etapas del proyecto

- Un hallazgo importante de la evaluación ha sido la constatación de los roles diferenciados de las distintas instituciones promotoras del proyecto. La articulación de diferentes instancias (una española y dos peruanas) para la consecución de un objetivo común podría haberse basado en dinámicas de retroalimentación constante, de aprendizajes compartidos y de socialización de experiencias que revirtieran en el proyecto. Sin embargo, el consorcio que se planteó para la intervención evaluada funcionó con otros parámetros diferentes en la práctica. Para sostener esta afirmación, analizaremos a continuación el rol que ha asumido cada institución en el marco del proyecto.

- MUSOL. Esta ONG española ha sido la institución promotora para la consecución del financiamiento del proyecto, además de aportar de sus fondos propios para el mismo. Como otro aporte importante, cabe destacar que MUSOL organizó para el alcalde de Yauyos un itinerario de formación práctica y visitas a diferentes servicios municipales con ocasión de su visita a España para recabar apoyos de instituciones de cooperación. El equipo técnico de MUSOL trabajó en la capacitación del alcalde en entes locales valencianos, no limitándose a organizar una agenda de visitas a potenciales financiadores, con el fin de optimizar los recursos invertidos en el viaje. Estaba previsto que algún miembro del equipo técnico de la sede central de MUSOL visitara el proyecto durante el periodo de actuación para realizar talleres de asistencia técnica en planificación del desarrollo local y apoyar en el seguimiento financiero pero finalmente no pudo concretarse la visita debido a la denegación de la prórroga que fue solicitada a la GV. En definitiva, no se ha podido evidenciar un aporte decidido (desde el punto de vista del acompañamiento técnico y económico) de MUSOL al equipo responsable de la ejecución del proyecto en la zona, ya que su rol se limitó fundamentalmente al de ser la instancia responsable del proyecto ante las instituciones donantes. Este rol pudiera haberse visto incrementado en los meses que se contemplaron como parte de la prórroga solicitada, pero la denegación de la misma truncó esta posibilidad.

- TADEPA. Esta institución peruana participó en el diseño del proyecto, realizó talleres de género, participó activamente en las Juntas Administrativas de Agua y Saneamiento, así como también dieron asistencias técnicas para algunos de los proyectos productivos. También participó activamente al inicio del proyecto, como miembro del equipo responsable de seleccionar al equipo ejecutor (técnicos, especialistas y promotores), en coordinación con OIKOS y con la municipalidad distrital de Cañete. En cuanto a su rol en la ejecución, seguimiento y monitoreo del proyecto, el hecho de que esta ONG tenga su sede en otro departamento (concretamente el de Ayacucho) propició que se valorara como más operativo que el proyecto fuera gestionado casi en su totalidad por Oikos. Inicialmente se pensó en desplazar a la zona de intervención a algún miembro del equipo técnico de TADEPA, pero los elevados costos derivados del desplazamiento (gastos de manutención, de desplazamiento y de salario) hicieron que se desestimara esta iniciativa. En definitiva, podemos concluir que no se ha rentabilizado adecuadamente el aporte y participación de esta ONG local al proyecto. Los aprendizajes de una institución de estas características, sus experiencias, la formación de su equipo técnico y su bagaje institucional fueron herramientas con las que el proyecto no contó.

- OIKOS. En la práctica, esta ONG peruana (respaldada por una organización internacional matriz con sede en Portugal) con amplia trayectoria de trabajo en la materia se convirtió en la institución referente del proyecto, al constituirse en la responsable de la ejecución de la intervención. En el trabajo de campo se pudo evidenciar como existe una clara identificación del proyecto con esta institución (la mayoría de las personas entrevistadas hacían mención a "el proyecto de Oikos"). Ha sido esta ONG la responsable de la ejecución, del seguimiento y de la justificación del proyecto. Es necesario, pues, que así se ponga de manifiesto.

- Por otro lado, se ha constatado como una decisión sumamente acertada la de conformar un equipo técnico de ejecución del proyecto con personal de la zona. Ello propició que se acortaran los tiempos necesarios para el establecimiento de relaciones de confianza entre el proyecto y los beneficiarios. Estas relaciones de confianza son imprescindibles para el buen fin de las asistencias técnicas y los refuerzos de capacidades. Además, la sinergia natural que se establece entre los objetivos del proyecto y los de dichas personas (como pobladores de la zona y beneficiarias, también, indirectos de la intervención) ha sido importante. El reconocimiento personal y profesional de estas personas en los distritos de la intervención constituye un factor de éxito importante a ser valorado por las instancias promotoras de la evaluación.

Variable 3: Eficiencia presupuestaria

- La formulación del proyecto planteó, desde sus inicios, una asignación presupuestaria basada fundamentalmente en un mayor gasto (más de la mitad del coste total del proyecto) para la partida de "personal local". Un proyecto de estas características se caracteriza por esta particularidad, toda vez que la mayor inversión está centrada en el acompañamiento, fortalecimiento, capacitación y acompañamiento de técnicos y especialistas que trabajan con los diferentes actores para la consecución de los resultados previstos. La segunda partida con mayor carga presupuestaria (una cuarta parte del total del proyecto) fue la de "equipos y materiales", destinada a una multiplicidad de gastos que han resultado ser clave en la ejecución del proyecto: compra de movilidades para la ejecución (una camioneta y una moto), materiales para las

capacitaciones y equipamiento diverso que se compró dentro del fondo para el apoyo a los proyectos productivos.

- Este último aspecto (el relacionado con los gastos de equipamiento) merece una alta consideración en términos de la eficiencia en el gasto. El apoyo a los proyectos productivos a través del presupuesto destinado a tal fin tuvo un alto impacto no sólo en este componente, sino en otros relacionados con la participación de las organizaciones sociales y económicas en los espacios de concertación (talleres y reuniones de capacitación y participación en los PP y en los PDC). El elevado interés suscitado acrecentó la motivación e incrementó la participación en dichos espacios, lo que contribuyó a superar las metas programadas a través de un presupuesto menor pero muy bien rentabilizado.

- Por otro lado, el equipo responsable de la ejecución consiguió una financiación adicional de 14.000 euros para los proyectos productivos por parte tanto de diferentes municipalidades distritales y provinciales, así como de otras agencias que trabajan en la zona de intervención, lo que contribuyó a incrementar los logros y a rentabilizar los esfuerzos presupuestarios inicialmente previstos. Concretamente, la cofinanciación provino de las siguientes instituciones:
  - Municipalidad provincial de Yauyos
  - Municipalidad distrital de Lunahuaná
  - Municipalidad distrital de Nuevo Imperial
  - Municipalidad distrital de Pacarán
  - Municipalidad distrital de Madean
  - FAO España

➢ IMPACTO

El análisis del impacto trata de identificar todos los efectos generados por la intervención, tanto los positivos como los negativos, esperados o no, directos o indirectos, colaterales o inducidos. El análisis de los impactos se centra en la determinación de los efectos netos atribuibles a la actuación, teniendo en cuenta aquellas variables externas que, sin formar parte del proyecto, han podido producir un efecto de cualquier tipo en los objetivos y resultados de la intervención.

Variable 1: impacto sobre los Planes de Desarrollo Concertado

- La elaboración de los PDC también ayudó a actualizar el "perfil cultural" de cada distrito. Es notorio que las circunstancias sociales y, con ello, culturales de cada distrito han cambiado como consecuencia de movimientos migratorios consecuencia de los procesos de desarrollo en la zona. Este cambio social acaecido en la zona no había sido trabajado hasta el momento desde el ámbito de la reflexión compartida, y el trabajo para la elaboración de los PDC hizo que aflorara este análisis.

- La existencia de PDC aprobados permite a los municipios solicitar subvenciones estatales para las que resulta requisito indispensable dentro del SNIP y sirven de base para la elaboración de los PP. Que se hayan elaborado de forma participativa evita

conflictos posteriores para la priorización de actuaciones e inclusión de los PP. Durante las entrevistas no se consigue obtener ninguna valoración concreta, sea positiva o negativa, sobre los PDC por lo que se puede afirmar que no son fuente de conflicto aunque quizás se deba a su poco uso y desconocimiento del contenido.

Variable 2: Impacto sobre los Presupuestos Participativos

- Se está usando la lógica de trabajo planteada en los PP con el equipo del proyecto

- Los distritos más implicados y con mayor motivación sobre el fomento de la participación están ahora "contagiando" al resto de municipios para que actúen poniendo en valor este principio

- Los gobiernos locales elaboran los PP conforme al instructivo y de manera participativa, si bien es preciso hacer seguimiento de que se cumplen los acuerdos y de que el Comité de Vigilancia tiene las herramientas para llevar a cabo sus funciones. Habría que reforzar la idea de que la comunicación entre las autoridades y la población debe ser bidireccional y que las instituciones deben facilitar los medios para que así sea (la comunicación no es exclusivamente del gobierno a los ciudadanos). También hay que asegurar que los procesos se mantienen a pesar de los cambios de gobierno, lo que sería responsabilidad del gobierno provincial y regional.

- Por otro lado, antes del proyecto no existía una buena gestión de los presupuestos a nivel distrital, ya fuera por falta de transparencia o por la división del mismo en pequeños montos, lo que impedía que se pusieran en marcha proyectos de mayor envergadura. La creación de mancomunidades para presentar proyectos a los presupuestos participativos a nivel provincial, regional o, incluso, nacional, ha permitido que se aprueben obras de mayor alcance que antes del proyecto no habrían sido posibles.

Variable 3: Impacto sobre la articulación del desarrollo con "enfoque de cuenca"

- De forma coordinada con seis alcaldes se hizo un proyecto de impacto distrital para el estudio de un relleno sanitario (Cañete no tiene relleno sanitario) recogiendo los PP de Pacarán, Lunahuaná y Zúñiga (tenían aprobado en el PP un relleno sanitario y tenían los fondos necesarios). Oikos realizó las coordinaciones y llevó al PP provincial ese proyecto, con la aprobación de las autoridades distritales correspondientes, que finalmente fue aprobado con una financiación de más de 2 millones de soles (más de 600.000 euros) y considerado como un proyecto de impacto provincial a nivel de sub-cuenca.

- Se ha articulado mejor la visión de Cuenca o Subcuenca. Se han presentado proyectos como Mancomunidad "con una sola voz", además de haberse firmado recientemente un Acuerdo de Hermandad a nivel de subcuenca (Lunahuaná, Pacarán, Zúñiga, Chocos y Huancaya) para trabajar juntos en desarrollo turístico, social, salud y medio ambiente.

Variable 4: Impacto sobre la participación de los actores no estatales

- Se está apoyando a algunos proyectos productivos de los que se apoyaron con el proyecto a través de diferentes instituciones distritales y provinciales

- Se apoyó a algunas organizaciones para que se institucionalizaran (fortalece la continuidad, la formalidad, la asociatividad…)

- Se ha retomado el interés por trabajar los Planes de Negocio y la Comercialización con otras instituciones, lo que demuestra que lo trabajado en el proyecto ha calado en la población y ahora quieren seguir avanzando para retomar los avances desarrollados gracias al proyecto.

- Las asociaciones civiles han resultado fortalecidas porque se han regulado e inscrito en los Registros Públicos, han mejorado sus capacidades y han participado activamente en procesos internos (presentación de proyectos productivos) y públicos (PP y PDCs). Sería preciso hacer un seguimiento para valorar la participación real en los procesos públicos, no sólo en términos de asistencia sino también sobre presentación de propuestas y seguimiento del cumplimiento de los acuerdos, y del grado de comprensión de la finalidad de los presupuestos públicos (bien común frente beneficio propio)

- Por último, cabe señalar que la persona contratada como responsable del proyecto en su momento fue, posteriormente, contratado por la municipalidad de Imperial para dar continuidad a las acciones. Ello es un índice inequívoco de la voluntad de continuar con los aprendizajes generados.

➢ PARTICIPACIÓN

El análisis de la participación se ha centrado en la determinación de los agentes que han sido implicados en las diferentes etapas de la planificación y la evaluación, incluyendo a los beneficiarios, valorando su incidencia en la toma de decisiones.

Variable 1: Participación de las autoridades locales

- El papel de las instituciones públicas implicadas en la intervención (municipalidades distritales y provinciales) ha sido clave para asegurar el éxito de las acciones programadas. Una iniciativa como la evaluada, donde el fomento de la gobernabilidad pasa por el fortalecimiento de las capacidades de los actores locales (autoridades y funcionariado), debe ir acompañada de una implicación activa por parte de dichas instancias. En el presente proyecto se ha podido constatar que la participación de las autoridades locales ha sido elevada, lo que conllevó un alto grado de consecución de los logros planteados.

- Al inicio del proyecto se firmó un Acuerdo con cada una de las municipalidades, en el que se recogía los compromisos que asumían ambas partes. Además, las municipalidades cofinanciaban talleres y proyectos productivos. Para la formalización del acuerdo con las iniciativas que se iban a beneficiar del fondo concursable se preparó un Proyecto de Convenio así como un Acuerdo de Concejo para ser elevado y aprobado en Sesión de

Concejo de las municipalidades. Posteriormente se elaboró un Proyecto de Resoluciones que también fue aprobado en las sesiones de Concejo municipales.

- En aquellos distritos/provincias en los que la municipalidad cofinanciaba proyectos productivos, esta intervino en la selección de los proyectos. Sin embargo, esa selección se hacía conforme a las bases del concurso que fueron elaboradas por el proyecto y eran iguales para todos los municipios.

- En el caso de los talleres de formación y sensibilización, ya se señaló anteriormente que las municipalidades se comprometieron a costear la alimentación en dichas reuniones. Aunque el proyecto podía financiarlo (se había reservado una partida para ello), se acordó que ellos podían asumir ese coste para fomentar un aporte por parte de las municipalidades, así como promover que se destinaran fondos adicionales para las iniciativas productivas que resultaron elegidas en el fondo concursable.

- En el caso de la municipalidad distrital de Cañete, su participación se vio enriquecida a través de su rol activo en el proceso de selección del personal técnico que se contrató para la ejecución del proyecto. Formaron parte del comité de selección, valorando los perfiles que se presentaron y estableciendo los criterios para la contratación de dichas personas (técnicos, especialistas y promotores).

- Tal y como mencionó uno de los promotores del proyecto durante el trabajo de campo, ""Los alcaldes que no participaban en las actividades del proyecto estaban mal vistos por el resto de pobladores".

- Como se señaló anteriormente, el cambio de autoridades a inicios de 2011 complejizó la ejecución del proyecto y conllevó esfuerzos adicionales para asegurar la implicación y la participación de las nuevas autoridades electas. Sin embargo, a pesar de dichos cambios políticos se mantuvo una elevada motivación por parte de las instituciones (pese a haber cambiado 25 de los 26 alcaldes de los distritos con los que se trabajaba), lo que demuestra no solo el excelente trabajo de promoción del equipo responsable de la ejecución, sino también la elevada pertinencia de la propuesta para ser recibida positivamente por parte de los nuevos actores municipales.

- En relación con lo anterior, también se detectaron muchas reticencias al inicio del proyecto por parte de la municipalidades para trabajar con ONG (ya que no había experiencias previas en la zona y la imagen que se tenía de ellas era negativa). Por otro lado, en el caso de los nuevos gobiernos, el equipo técnico se encontró con muchas dificultades para continuar con los trabajos iniciados por los anteriores alcaldes dentro del proyecto. En todos los casos, menos para los municipios de San Vicente, Viñac, Alis y Huancaya, se salvaron las reticencias a través de diferentes acciones tendentes a sensibilizar y aclarar las dudas existentes. También se llevó a cabo una formación dirigida a todos los nuevos alcaldes para prepararles para los primeros 100 días de gobierno.

Variable 2: Participación de las organizaciones económicas y sociales

- En el caso de las instancias de la sociedad civil organizada (actores no estatales), también se observó una elevada motivación y participación en todas las actividades del proyecto. Los resultados de dicha implicación activa son perfectamente observables en la consecución de los logros planteados inicialmente: tanto en el caso del desarrollo de proyectos productivos como en su participación en talleres y reuniones relacionados con las temáticas tratadas en el ámbito del proyecto.

- Una de las vertientes de esta participación se manifiesta en la elevada cantidad de mano de obra que los beneficiarios aportaron al proyecto para la implementación de las mejoras en los proyectos productivos. En ese sentido, es importante señalar que no se ha podido visibilizar adecuadamente en los informes remitidos a la GV al no haber sido valorizado adecuadamente este esfuerzo. Las asociaciones beneficiarias del fondo concursal recibían directamente los medios solicitados, como por ejemplo cemento o cocinas. Ellas gestionaban sus propios recursos, normalmente en forma de mano de obra, para conseguir alcanzar el resultado deseado: revestimiento de canales de riego, fabricación de quesos, etc. Las asociaciones entrevistadas valoran muy positivamente que el proyecto requiriera un esfuerzo por su parte.

- En los talleres de los PDC participaban asociaciones de base, comedores populares, asociaciones de vaso de leche, clubes de madres, clubes de deporte, asociaciones de jóvenes, asociaciones productivas e incluso pobladores en algunos casos. La participación, por tanto, era heterogénea y representativa de las instancias ciudadanas existentes en la zona.

- Como señalaron muchos de los implicados en la intervención, el detonante del interés hacia el proyecto fue el fondo concursable para los proyectos productivos. Hubo una fuerte expectativa por parte de la ciudadanía causada por el apoyo a los proyectos productivos, ya que este elemento se constituyó en un "identificador" del proyecto que ayudó a visibilizar la intervención y a contextualizar los esfuerzos a la realidad de desarrollo de la zona. Como ya se mencionó anteriormente, es importante insistir en que habría que valorar en qué grado el fondo concursal ha supuesto un aliciente para que la población participe en otras actividades del proyecto motivada exclusivamente por la posibilidad de acceso a fondos. Sin embargo, incluso si ese fuera el caso, no se percibe que esto fuera un obstáculo para el buen desarrollo de las actividades de mejora de la gobernabilidad.

➢ FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

En este apartado se ha investigado cómo la intervención evaluada se ha adaptado al marco institucional del país, teniendo en cuenta instituciones públicas o privadas, locales, provinciales, regionales, nacionales e internacionales. Se ha considerado si las prioridades de las instituciones son compatibles con los objetivos del proyecto y si la intervención contribuye a fortalecer o debilitar sus capacidades para hacer un uso más eficiente, equitativo y sostenible de los recursos humanos, financieros y materiales.

- En anteriores apartados se ha hecho mención a cómo las acciones desarrolladas en el ámbito del proyecto han promovido un decidido fortalecimiento institucional de las

instancias municipales, así como de las organizaciones económicas y sociales de la zona. El equipo evaluador ha podido constatar que las debilidades en las capacidades detectadas en la formulación (por parte tanto de autoridades y funcionariado como de actores no estatales) han sido reforzadas gracias a los distintos componentes implementados. Ello es reseñable, fundamentalmente, a través de los resultados obtenidos en el proceso de PP y en la elaboración y uso de los PDC.

- Como ya se señaló, durante los primeros 18 meses la intervención estuvo centrada en el fortalecimiento de capacidades para la gobernabilidad. Fue en el último año del proyecto cuando la intervención se concentró más en el apoyo a los proyectos productivos. Ese, probablemente, fue uno de los factores fundamentales por los que durante el trabajo de campo la tendencia era la de identificar el proyecto como una iniciativa de "desarrollo económico productivo" y no de fomento de la gobernabilidad y de la planificación concertada en un sentido más amplio. El hecho de que el énfasis más reciente (2011 e inicios de 2012) hubiera sido el de los proyectos productivos subyace en la base de este razonamiento.

- En el caso de los PDC, su aprobación era fruto de una ordenanza municipal. No se aprobó ningún PDC fuera las sesiones del Concejo, lo que garantizaba su institucionalidad y su permanencia en el tiempo como consecuencia de este compromiso municipal explicitado en sus ordenanzas internas, de carácter vinculante para toda la población.

- Es importante señalar que se observa una mayor compresión de los objetivos y beneficios del proyecto en las autoridades provinciales que en las distritales, así como un mayor compromiso en cuanto a la continuidad en el trabajo iniciado. Sin embargo, ello ocurre exclusivamente en la provincia de Yauyos, debido a que en las elecciones de 2010 no hubo cambio de gobierno y quizás también a unas mayores capacidades. En la provincia de Cañete no se consiguió trabajar a nivel institucional con el nuevo gobierno que asumió la municipalidad provincial.

- Otro aspecto importante es que el proyecto no ha sustituido ni ha desplazado a las autoridades, sino que ha trabajado con ellas en coordinación. Esta coordinación suponía desde convocatorias conjuntas hasta solicitud a las municipalidades de fondos para la realización de eventos. Así se medía el verdadero interés de las mismas por los temas que se iban a tratar y requería un mayor grado de involucramiento por su parte, no siendo meros espectadores sino también responsables en la ejecución e interesados en obtener un buen resultado pues habían invertido recursos.

➢ SOSTENIBILIDAD

En esta sección se presentan los aspectos que evidencian las posibilidades de continuidad en el tiempo de los aspectos positivos generados con la intervención, una vez retirada la ayuda. Para ello se han tomado en cuenta los mecanismos y capacidades que poseen los beneficiarios y actores locales para mantener los efectos positivos una vez retirado el apoyo y afrontar los riesgos que enfrentan y que podrían mermar su estabilidad.

Variable 1: Sostenibilidad institucional

- En el ámbito del fortalecimiento de las capacidades municipales para la gestión y planificación concertada y participativa, el equipo evaluador ha podido evidenciar que las capacidades generadas están en condiciones de asegurar la continuidad de las acciones emprendidas una vez que el proyecto ha finalizado. Tanto el proceso de PP como la aplicación de los PDC en las municipalidades se han consolidado, y hay evidencias que nos inducen a pensar que las dinámicas de concertación y de planificación concertada van a ser desarrolladas a partir de este momento bajo unos parámetros más proclives a la gobernabilidad democrática, la transparencia y la participación ciudadana.

- No obstante lo anterior, estas capacidades se han reforzado en gran medida a través de capacitaciones y asistencias técnicas a las autoridades locales que existían en la zona durante el período de ejecución del proyecto. En ese sentido, las capacidades fortalecidas en las municipalidades antes del cambio de gobierno en 2011 se han perdido en gran medida, pues dicho cambio supuso la mudanza de todo el personal que trabaja en las mismas e, incluso, la desaparición de la documentación generada por el gobierno anterior. En cuanto a las capacidades fortalecidas después de las elecciones también existe el riesgo de que se pierdan en las revocatorias, que se celebran dos años después de las elecciones, o en las siguientes elecciones. Esta circunstancia puede convertirse de nuevo en un factor letal que no asegure la continuidad de los logros alcanzados hasta el momento, lo que refuerza la idea de que el proyecto debería haber contemplado acciones más específicas para minimizar el impacto de esta rotación política.

- Otro elemento importante en el análisis de la sostenibilidad es el que tiene que ver con el hecho de que todas las decisiones relacionadas con la participación de los municipios en el proyecto, la elaboración de los PDC y la aprobación de los proyectos productivos que se iban a beneficiar del fondo concursal, se elevaron para su aprobación hasta el Concejo de la Municipalidad y se aprobaron a través de Convenios, Ordenanzas, Resoluciones o Acuerdos de Consejo. Esta institucionalización de la participación hace, asimismo, que los resultados también hayan sido institucionalizados y por ello más sostenibles de cara a su continuidad en el tiempo una vez finalizada la intervención subvencionada.

- Por otro lado, las autoridades entrevistadas han expresado una elevada motivación para dedicar recursos orientados a la continuación de las actividades iniciadas por el proyecto. La normativa reguladora de la descentralización administrativa en Perú posibilita que los distritos con los que se trabajó cuenten con recursos suficientes por parte del Estado. Sin embargo, sí se ha podido detectar que dichos recursos podrían estar más centrados en el fomento de las iniciativas productivas. Ello podría confundir, como se ha observado en la práctica, los intereses públicos con los privados y deberá ser observado por las nuevas autoridades en función de las capacidades ya instaladas.

- En cuanto al fortalecimiento de las organizaciones sociales y económicas, el equipo evaluador ha podido constatar que los proyectos productivos beneficiados se siguen implementando con normalidad. Ello se debe fundamentalmente a que las iniciativas que se apoyaron ya existían antes de la llegada del proyecto, dando respuesta a necesidades ya existentes y no creando otras nuevas. Además, se ha constatado también la

motivación de las autoridades municipales para seguir apoyando este tipo de proyectos productivos, dentro (ahora sí) de una estrategia de desarrollo planificada y consensuada con la ciudadanía y que encuentra su corolario en el PDC de cada municipalidad.

- Por último, es necesario señalar que la sostenibilidad se verá enriquecida por el trabajo que están desarrollando otras instituciones en la zona y con las cuales el equipo del proyecto trabajó intensamente para procurar un trabajo coordinado con dichas entidades. Destacan especialmente el apoyo de la ONG estadounidense Cuerpo de Paz en la formación para Planes de Negocio (que dará continuidad a algunas acciones relacionadas con los proyectos productivos reforzados) así como el apoyo de la Agencia Agraria dependiente del Ministerio de Agricultura (con la que se trabajó en su momento la convocatoria conjunta de acciones de desarrollo económico -proyectos, ferias, ruedas de negocio- y la asesoría para los proyectos productivos que se presentaron al fondo concursable.

Variable 2: Sostenibilidad sociocultural

- La elaboración de los PDC supuso la adecuación de la planificación del desarrollo de cada distrito a sus características económicas, sociales y culturales. El análisis y la reflexión que se estableció con las diferentes instituciones implicadas y con la población para evidenciar la viabilidad sociocultural de un documento de estas características ha tenido un impacto reseñable para el desarrollo de la zona.

- Por otro lado, es necesario recalcar la importancia de que el equipo de trabajo que se responsabilizó de la ejecución del proyecto estuviera conformado por personas que social y culturalmente eran conocedoras y respetuosas del entorno sociocultural en el que se trabajó. La decisión de trabajar con personal local fue, definitivamente, un acierto que contribuyó enormemente al éxito de las acciones emprendidas.

Variable 3: Sostenibilidad medioambiental

- El proyecto hizo un especial énfasis en el cuidado del medio ambiente especialmente en los talleres participativos donde se discutieron las líneas estratégicas sobre las que debía basarse cada PDC. Ahora se cuenta con instrumentos de gestión municipal donde el tema medioambiental está presente en la planificación y en la gestión del desarrollo local.

- Por otro lado, también se valoró el criterio medioambiental como uno de los elementos clave a la hora de seleccionar las propuestas ganadoras en el fondo concursable. Ello conllevó la aprobación y posterior implementación de dos biodigestores (para la elaboración de abono orgánico) en el distrito de San Vicente, así como también favoreció la identificación, formulación y posterior aprobación (en el marco del PP del ejercicio fiscal 2011) de un Vivero Municipal en Zúñiga que sembró más de 14.000 plantones de aguacate con prácticas agrícolas orgánicas.

Variable 4: Sostenibilidad tecnológica

- El proyecto evaluado identificó la necesidad de dotar a cada municipalidad de una computadora e impresoras para el refuerzo de los Comités Distritales de Desarrollo. A pesar de que dichas instancias dejaron de funcionar durante la implementación del proyecto, estos equipos fueron donados a cada municipalidad porque era la entidad estable con la condición de que estuvieran disponibles para su uso por parte de la ciudadanía. De esta forma constaba en el Acuerdo de Concejo (para evitar que desaparecieran) y en el acta de donación correspondiente.

- Por otro lado, también se apoyó desde el proyecto con el desarrollo de una página web de la OPI de Yauyos (http://yauyosinforma.blogspot.com/) para favorecer la transparencia y comunicación oportuna en el tiempo definido por la ley. Todas las municipalidades tienen un responsable de actualización del contenido de la web y se ha podido constatar que la alimentación de dicha página es fluida, oportuna y amigable. Ello constituye otro elemento positivo más que se debe tener en cuenta en cuanto a la adaptación del equipo del proyecto a las necesidades detectadas, ya que esta no era una actividad planificada pero sí desarrollada con gran éxito durante el proyecto.

- En cuanto a la tecnología implementada para los proyectos productivos fortalecidos, el equipo del proyecto tuvo presente en todo momento que los elementos tecnológicos introducidos fueran apropiados al entorno de la intervención, a las necesidades existentes y a las capacidades de mantenimiento que se identificaron. Tanto los proyectos de infraestructura (fundamentalmente de regadío) como los agrícolas contaron con tecnología apropiada.

Variable 5: Transversalización del enfoque de género

- Lamentablemente no se ha podido constatar ninguna acción específica en el marco del proyecto para garantizar políticas inclusivas del género en los diferentes componentes. En un proyecto de estas características (por su elevado impacto en los parámetros que definen el desarrollo de los diferentes distritos) hubiera sido óptimo contar con instrumentos de trabajo concretos que favorecieran la transversalización del enfoque de género: en las capacitaciones, en la elaboración de los PDC y de los PP, en los proyectos productivos, etc.

CONCLUSIONES

A continuación, y en base a los hallazgos que han sido analizados en profundidad en los anteriores apartados del presente informe de evaluación, se presentan una serie de conclusiones que pretenden resumir dichos hallazgos.

En relación con la propuesta

12. El proyecto parte de una premisa adecuada, de un análisis del contexto coherente, de una identificación de la problemática correcta, así como de unas demandas locales expresadas y definidas sistemática y ordenadamente. En ese sentido, la apuesta del proyecto por "la constitución de un sistema descentralizado de planificación y gestión participativa y transparente de los PDC de la Cuenca del Río Cañete" resulta de una elevada pertinencia ya que la propuesta planteada es perfectamente coherente con las pautas normativas marcadas por la legislación peruana (favorecedoras de la descentralización, de la gobernabilidad local y de la participación ciudadana), así como también resulta de una elevada pertinencia en términos de cooperación al centrar sus objetivos en la generación de capacidades locales en actores relevantes con un importante grado de impacto en los procesos de desarrollo local.

13. También resulta reseñable la visión global de los actores por parte del proyecto, que fomentó la participación tanto de los gobiernos locales (distritales y provinciales) como de las organizaciones sociales y económicas de la zona. Esta metodología de trabajo constituye una propuesta sumamente oportuna, en el sentido de que el trabajo conjunto con ambos colectivos es necesario para garantizar el impacto de la propuesta y el debido fomento de la transparencia (por un lado) y de la participación (por otro lado). El trabajo en estas dos líneas y con estos dos colectivos (autoridades electas y ciudadanía organizada) es una condición indispensable para la promoción de un desarrollo local equilibrado y consensuado. Estas dos vertientes de la gobernabilidad democrática fueron identificadas por las instancias responsables del proyecto y desarrolladas adecuadamente en todas las fases de la intervención evaluada.

14. La matriz de planificación guarda una adecuada lógica vertical, articulada en torno a un objetivo específico concreto que, a su vez, se esperaba que contribuyera a dos objetivos generales diferenciados según el actor al que estaba dirigido (uno centrado en las autoridades locales y otro centrado en los actores no estatales). Aunque hubiera sido deseable invertir la formulación de los objetivos (redactar un único objetivo general y desdoblar según el actor focal los dos objetivos específicos), lo cierto es que ello no afecta a la consistencia de la propuesta ni a la ordenación de los logros esperados, donde cada resultado se encuadra en cada uno de los ejes de intervención: el resultado 1 se refiere al eje de fortalecimiento de la participación de los actores no estatales locales, mientras que los resultados 2 y 3 se refieren al eje de fortalecimiento de las autoridades locales y a la creación de espacios de concertación. Estos resultados resultan coherentes y pertinentes para el logro de los objetivos propuestos, y las actividades previstas y desglosadas para cada uno de los resultados planteados también responden a una lógica vertical adecuada, que ha colaborado a que en la práctica los logros alcanzados hayan sido los previstos inicialmente.

15. La propuesta inicialmente planteada y formulada para su financiación había sido redactada atendiendo a un contexto que había cambiado una vez que se recibieron los fondos. Es importante recordar que el proyecto se presentó en plena fase de reconstrucción después del terremoto de agosto de 2007 y, en consecuencia, la propuesta se planteó teniendo como eje central las propuestas nacidas desde el I Foro Por la Reconstrucción y Desarrollo de la Provincia de Yauyos. Sin embargo, pasó un año hasta que se recibieron los fondos y para ese momento ya se había decidido que la estructura de trabajo y de reparto de funciones entre las instancias nacionales, regionales, provinciales y distritales iba a ser modificada. En ese sentido, el equipo evaluador ha podido constatar la elevada capacidad del equipo gestor del proyecto para adaptarse a los cambios surgidos en el contexto, manteniendo los logros identificados y superando las modificaciones en cuanto a las instancias de interlocución que inicialmente se habían previsto.

En relación con el mecanismo de gestión

16. Se ha observado una significativa calidad en el trabajo del equipo responsable de la ejecución del proyecto. Todos los miembros del equipo desarrollaron sus responsabilidades en un clima de excelente profesionalidad, gran claridad sobre los logros a conseguir, una excelente adaptabilidad al cambio y una adecuada capacidad de planificación y de eficiencia en la gestión de los recursos disponibles. Por otro lado, es necesario señalar la elevada motivación y compromiso de dichas personas, lo que queda demostrado no sólo por los positivos resultados alcanzados sino también por las difíciles condiciones de trabajo a las que se enfrentaron: cambios en las autoridades e interlocutores, elevado número de distritos, dificultades para las comunicaciones telefónicas y vía terrestre, multiplicidad de componentes a los que atender, etc. Por último, también se valora muy positivamente la decisión de contar con un equipo ejecutor local (compuesto por profesionales oriundos de la zona de intervención), lo que aportó dinamismo, confianza y responsabilidad en la ejecución del proyecto.

17. La posibilidad de maximizar los efectos de contar con un consorcio de instituciones heterogéneas (pero con ejes de trabajo compartido) para la formulación, ejecución y seguimiento del proyecto se vio truncada en la práctica al no consolidarse una estructura de gestión donde las tres organizaciones involucradas (MUSOL, TADEPA y Oikos) pudieran aportar en igualdad de condiciones su respectivo "valor añadido". La denegación de la prórroga para continuar con la intervención e invertir un pequeño remanente de fondos para el desarrollo de acciones donde se podría haber participado activamente (en el caso de MUSOL) y el elevado costo de desplazar a personal técnico hasta la zona de intervención para asumir un rol más proactivo (en el caso de TADEPA) conllevaron en la práctica que la ejecución estuviera concentrada en la ONG local Oikos, quien supo vencer esta dificultad y aportar toda su experiencia, motivación y capacidad en la gestión de este proyecto.

18. La gestión del proyecto tuvo que verse reforzada para poder atender adecuadamente a una cantidad demasiado elevada de distritos. El planteamiento inicial de trabajo estaba basado en un "enfoque de cuenca" y por ello se diseñó una intervención que abarcaba un total de 22 distritos (6 en la provincia de Cañete y 16 en la provincia de Yauyos). A estos distritos se sumaron, ya en la fase de ejecución, otros 4 distritos más (de la provincia de Yauyos), lo que conllevó en la práctica el trabajo con 26 municipalidades. Esta decisión

condicionó una estrategia de trabajo que debió hacer frente a elevadas dificultades logísticas. Es importante señalar que los diferentes distritos atendidos están alejados entre sí (en algunos de ellos las distancias, además de largas, deben ser atravesadas en condiciones pésimas de comunicación), así como también que las municipalidades y las organizaciones sociales tienen características diferentes y exigieron un elevado nivel de seguimiento y monitoreo que se complicó con el elevado número atendido. En consecuencia, esta decisión de trabajar con tan elevado número de interlocutores y beneficiarios se considera pertinente desde el punto de vista del enfoque planificado, pero evidencia una estrategia demasiado ambiciosa que, no obstante la complejidad encontrada, pudo sobrellevarse gracias al arduo trabajo de todos los miembros del equipo que ejecutó la intervención.

En relación con los logros alcanzados

19. El proyecto tuvo que hacer frente a unos drásticos cambios en los interlocutores institucionales de la zona, ya que tras el proceso de elecciones municipales de finales de 2010 los cambios de autoridades impactaron directamente en la zona de intervención, haciendo que 25 de los 26 alcaldes con los que se había estado trabajando fueran removidos de sus cargos. Esta transformación de los principales motores del cambio promovido por el proyecto (ya que los alcaldes y sus funcionarios de confianza se constituían como agentes impulsores de los procesos promovidos) complejizó la ejecución del proyecto y conllevó esfuerzos adicionales por parte del equipo para asegurar la implicación y la participación de las nuevas autoridades electas. Sin embargo, a pesar de dichos cambios políticos se mantuvo una elevada motivación por parte de las instituciones, lo que demuestra no solo el excelente trabajo de promoción del equipo responsable de la ejecución, sino también la elevada pertinencia de la propuesta para ser recibida positivamente por parte de los nuevos actores municipales.

20. El equipo evaluador ha podido observar que el "fondo concursable" ha introducido un elemento de riesgo en términos de focalización de los resultados. Esta actividad fue identificada y formulada oportunamente en el momento de la planificación. La propuesta era pertinente ya que respondía a la consecución de un fin mayor: fomentar el desarrollo local, generar capacidades en la población para la identificación y formulación de iniciativas, así como asegurar que las mismas fueran tomadas en cuenta por las autoridades a través de los instrumentos destinados a tal efecto (los PDC y los PP, entre otros). Por otro lado, es importante recalcar que la existencia de este apoyo concreto a iniciativas productivas fue un elemento clave para motivar la participación de la ciudadanía en el resto de acciones desarrolladas (talleres, capacitaciones, reuniones para la construcción de los PDC y el proceso de PP, etc). El incentivo de este componente atrajo a muchos pobladores hacia el proyecto y propició que el resto de acciones fueran desarrolladas con gran afluencia de beneficiarios y con gran interés por parte de las autoridades locales. Sin embargo, ello ha tenido como "efecto no previsto" que un elevado número de la población involucrada en el proyecto terminara identificando la intervención como un "proyecto productivo" en lugar de como un proyecto de fomento de la gobernabilidad.

21. Se valora especialmente el esfuerzo de las instancias involucradas en el proyecto por institucionalizar todas las herramientas y compromisos desarrollados en el marco de la intervención. La participación de los municipios en el proyecto, sus aportes económicos o técnicos, la elaboración de los PDC y la aprobación de los proyectos productivos que se

iban a beneficiar del fondo concursal, se elevaron para su aprobación hasta el Concejo de la Municipalidad (o Pleno del Ayuntamiento) y se aprobaron a través de Convenios, Ordenanzas, Resoluciones o Acuerdos de Consejo. Esta institucionalización de la participación hace que los resultados también hayan sido institucionalizados y por ello más sostenibles de cara a su continuidad en el tiempo una vez finalizada la intervención subvencionada.

22. La conclusión que se deriva de lo anterior es que es positivo apoyarse en las herramientas oficiales existentes para fomentar la gobernabilidad pues estos instrumentos los que aseguran la sostenibilidad una vez que el proyecto finaliza, independientemente de que durante el desarrollo del proyecto se creen espacios temporales de trabajo, de forma que se consiga una independencia de la persona (que puede cambiar, y de hecho cambia con los vaivenes políticos) y una mayor vinculación con la institución o con el cargo.

RECOMENDACIONES

A continuación, el equipo evaluador pone en conocimiento de los responsables del proyecto las siguientes recomendaciones para su posible implementación en el marco del proyecto. El seguimiento de estas consideraciones podría conllevar una mejora en los niveles de éxito de la propuesta planteada, ayudando a garantizar los objetivos y resultados inicialmente planteados, así como de otras intervenciones de similares características.

➔ **Recomendaciones en relación con la GESTIÓN del proyecto.** Estas recomendaciones, centradas en las etapas de formulación y de ejecución de la intervención, están basadas en la experiencia evaluada del presente proyecto y se consideran útiles para el desarrollo de otras iniciativas de similares características que puedan darse por parte de las instituciones ejecutoras.

- Sería recomendable concentrarse en un número más reducido de población: menos municipios, menos actores, distancias más asumibles, etc. La multiplicidad de instancias involucradas dificulta la gestión y el seguimiento, acentúa la necesidad de dar una atención más diferenciada entre los diferentes colectivos involucrados e incrementa el nivel de dificultad a la hora de alcanzar los logros programados.

- A pesar de que, de los 30 meses de ejecución del proyecto, sólo se destinara el último año al apoyo a proyectos productivos, se ha constatado que esta concentración en el fortalecimiento de capacidades "privadas" conlleva el riesgo de que la intervención pueda desvirtuarse en términos de su objetivo central. Se recomienda, por tanto, una mayor concentración en el eje de la gobernabilidad y la transparencia y un mayor énfasis en que la población identifique cuál es el objetivo que se persigue con el apoyo a iniciativas productivas. Es necesario que este componente se visibilice como una herramienta para la consecución de un fin mayor, y no como un fin en sí mismo.

- Las iniciativas de desarrollo basadas en el "partenariado" entre diferentes instituciones con finalidades estratégicas comunes constituye un valor añadido para una propuesta de estas características. En el ámbito del proyecto evaluado, la correlación de fuerzas entre instituciones como MUSOL, TADEPA y Oikos hubiera podido ser maximizada en términos de una mayor consistencia del trabajo desarrollado, así como de una mayor fortaleza en cuanto a las experiencias y conocimientos adquiridos en la práctica. Es recomendable, por tanto, que para posteriores iniciativas similares se puedan buscar elementos de gestión donde cada instancia promotora tenga un papel relevante y más equilibrado.

- La planificación de los logros a alcanzar en un proyecto de gobernabilidad debe tender, necesariamente, a la cuantificación de indicadores que reflejen cambios en las actitudes institucionales, en las dinámicas de desarrollo y en las propuestas de cambio social que se pretenden reforzar. En ese sentido, sería deseable que los indicadores que se formulen reflejen logros que permanezcan en el tiempo, y que por tanto no estén vinculados a personas concretas sino a procesos perdurables e institucionalizados para garantizar la sostenibilidad y un mayor

impacto. Prescindir, por tanto, de los indicadores que reflejen la asistencia a talleres de capacitación y fomentar los indicadores que den cuenta de herramientas de trabajo como los PDC que se convierten en instrumentos de obligado cumplimiento independientemente de los actores que existan en cada momento.

➔ **Recomendaciones en relación con la SOSTENIBILIDAD FUTURA del proyecto.** Estas consideraciones van orientadas a la fase que se abre a partir de la consecución de los logros alcanzados con la intervención, y que deben perdurar en el tiempo más allá de la existencia de la financiación aportada por las instituciones cooperantes.

- Sigue siendo necesaria una mayor capacitación sobre gestión de presupuestos de cara a conseguir una diferenciación entre proyectos de interés público y de interés privado. Por ejemplo, la compra de árboles de aguacate a cargo de los presupuestos públicos que se realizó en el distrito de Chocos, aunque se encuadre dentro del fomento de las actividades agrícolas y esta actividad esté aprobada en el PDC y en los PP, no debería estar siendo apoyada desde la municipalidad. Esta confusión también se detecta en algunas asociaciones entrevistadas, como APASA en Lunahuaná, quienes presentaron a los PP una solicitud para la compra y construcción de una planta transformadora para su Asociación. En este caso, sin embargo, sí que les respondieron que esa iniciativa era de carácter privado y que, por consiguiente, quedaba fuera de los PP.

- El cambio de autoridades es un factor externo al proyecto fuera del control del mismo. Si las municipalidades tuvieran trabajadores en plantilla, que no cambiaran en función de los cambios de las autoridades electas, los resultados serían más sostenibles. Al no ser así, y de cara a asegurar la sostenibilidad de las acciones, se recomienda trabajar fortaleciendo los instrumentos que son obligatorios por ley, de forma que al finalizar el proyecto haya interés en mantenerlos y un seguimiento por parte de las autoridades superiores. Es por eso que los presupuestos se siguen haciendo participativamente (aunque la calidad de la participación no esté asegurada) y los PDC se usan o, por lo menos, se tienen o se quieren tener localizados en el distrito.

- En concordancia con lo anterior, una de las acciones que se podría desarrollar para minimizar el riesgo derivado del cambio de autoridades sería el de concentrar mayores esfuerzos en la socialización y sensibilización global de las acciones emprendidas. Por ejemplo, se podrían producir banners informativos (del tipo "los tres pilares de los presupuestos participativos" o "para qué es útil un PDC") para colgarlos en las municipalidades y en otros lugares públicos, con el objetivo de que la población pudiera tener la información disponible de manera permanente y no únicamente durante la fase de ejecución del proyecto subvencionado. De esta forma se fijan conceptos, se da continuidad al trabajo y se le desvincula de uno u otro gobierno.

ANEXOS

ANEXO 1: términos de referencia

ANEXO 2: propuesta técnica y económica para la evaluación

ANEXO 3: diseño metodológico e instrumentos para el trabajo de campo

ANEXO 4: listado de fuentes utilizadas (primarias y secundarias)

ANEXO 5: propuesta de incorporación de recomendaciones de la evaluación

ANEXO 6: ficha de socialización de resultados de la evaluación

ANEXO 7: resumen de los resultados de la evaluación en formato power point

ANEXO 8: fotos

ANEXO 1

TÉRMINOS DE REFERENCIA

Términos de Referencia para la Evaluación Final Externa del proyecto

"Cuenca del Río Cañete en desarrollo: Constitución de un sistema descentralizado de planificación y gestión participativa y transparente de los planes de desarrollo de la Cuenca del Río Cañete, Perú"

Nº de Expediente GV: 1048/2009

INDICE

1.	*Introducción*	*3*
2	*Objeto de evaluación y antecedentes*	*4*
3	*Actores implicados*	*8*
4	*Alcance de la evaluación*	*9*
5	*Preguntas y criterios de evaluación*	*9*
6	*Metodología de evaluación y plan de trabajo*	*13*
7	*Documentos y fuentes de información*	*15*
8	*Estructura y presentación del informe de evaluación*	*16*
9	*Requisitos para la selección del equipo evaluador*	***¡Error! Marcador no definido.***
10	*Premisas de la evaluación, autoría y publicación*	*19*
11	*Plazos para la realización de la evaluación*	*20*
12	*Presentación de la oferta técnica y criterios de valoración*	*21*
13	*Anexos*	*22*

1. Introducción

El proyecto *"***Cuenca del Río Cañete en desarrollo: Constitución de un sistema descentralizado de planificación y gestión participativa y transparente de los planes de desarrollo de la Cuenca del Río Cañete, Perú***"* ha sido implementado por las ONGD: Taller de Promoción Andina (Tadepa), peruana, Oikos Cooperaçao e Desenvolvimento, portuguesa, y por la ONGD española **MUSOL** (Municipalistas por la Solidaridad y el Fortalecimiento Institucional).

TADEPA es una Asociación Civil sin fines lucro fundada en 1978 con el fin de contribuir al desarrollo humano de las regiones Ayacucho, Huancavelica, Apurimac y Lima a partir de la mejora de la seguridad alimentaria, el incremento de los ingresos económicos, el acceso a la salud y educación junto con el fortalecimiento de las organizaciones. Para lograr este propósito afirma su compromiso fundamental de promover la libertad el bienestar y la dignidad de las personas, promoviendo el desarrollo de sus capacidades humanas. Para garantizar el éxito de su intervención trabaja con enfoque de género, desarrollo humano, derechos humanos e interculturalidad. Los principios que orientan su trabajo son el respeto por la identidad cultural, la mística, la valoración de la vida, la libertad y la dignidad humana

OIKOS es una Organización no gubernamental de Cooperación al Desarrollo que sin ánimo de lucro, inscrita el año 2001 en Perú, con el propósito de reducir la pobreza extrema y las asimetrías económicas a la escala global a través de iniciativas de cooperación internacional y intercambio de conocimientos y experiencias que promuevan un desarrollo humano equitativo y sostenible para las poblaciones más necesitadas.

MUSOL es una Organización no Gubernamental de Desarrollo (ONGD) con sede en Valencia, España, independiente de toda organización económica, política o sindical. Fue constituida el 5 de marzo del 1998. La misión de MUSOL es promover el desarrollo sostenible de las poblaciones más desfavorecidas, desarrollando y fortaleciendo las capacidades tanto de los gobiernos regionales y locales como de la sociedad civil, en España, África y América Latina, en el marco de los procesos de desarrollo, descentralización y participación vigentes en los países destinatarios de su actividad. Sus 3 ejes de acción son (1) la Cooperación para el desarrollo, (2) el Co-desarrollo, (3) la educación para el desarrollo, sensibilización y formación.

El seguimiento técnico y económico del presente proyecto es realizado por los técnicos del área de proyectos de la sede de MUSOL en Valencia. En el ámbito geográfico del proyecto, Tadepa y Oikos son los encargados de planificar y ejecutar las actividades previstas por el proyecto.

La financiación principal del proyecto fue aportada por la Generalitat Valenciana (Número de Expediente 1048/2009), y co-financiado por la Generalitat de Tarragona, MUSOL, Oikos/Tadepa, las Municipalidades Provinciales de Yauyos y Cañete, las Municipalidades Distritales de Madeán, Lunahuaná, Pacarán y por los beneficiarios/as directos/as.

2 Antecedentes y objeto de evaluación

Antecedentes

El terremoto del 15 de junio del 2008 no tuvo únicamente un costo en términos de vidas humanas y pérdida de recursos materiales, sino que perjudicó, de igual forma, los procesos de desarrollo de Yauyos y Cañete.

Después del terremoto, las autoridades locales de la Cuenca, específicamente, la municipalidad provincial y las municipalidades distritales de Yauyos expresaron su voluntad política de garantizar una planificación y gestión del desarrollo eficaz, transparente y participativa, en el contexto del proceso de descentralización y de transferencia de competencias del gobierno nacional a las instancias locales, que se viene desarrollando en el Perú. Con este objetivo, organizaron, a finales de 2007, el I Foro Por la Reconstrucción y Desarrollo de la Provincia de Yauyos en el que se estableció la creación del Comité por la Reconstrucción y Desarrollo provincial.

Estuvo previsto, igualmente, ejecutar actividades de fortalecimiento de los gobiernos locales y de las capacidades de líderes hombres y mujeres de las organizaciones sociales y cívicas, para fomentar su participación en el proceso y gestión de la Reconstrucción y el Desarrollo. Sin embargo, las autoridades locales carecen de suficiente capacidad técnica, medios y herramientas metodológicas para desarrollar estas actividades. Asimismo, existe una debilidad institucional que se ha evaluado y se estima superable con el apoyo de recursos externos. En las reuniones que las entidades socias del presente proyecto han sostenido con las Municipalidades Provincial y Distritales se les ha expresado las limitaciones técnicas, de personal y de recursos para conseguir los objetivos definidos en el Foro.

Por ello, el proyecto se propuso implementar un sistema descentralizado y participativo de planificación y gestión del desarrollo que se encuadre en los espacios políticos e institucionales abiertos después del terremoto, con distintos niveles de intervención, municipales y comunitarios, con el objetivo también de integrar las organizaciones locales en la definición e implementación de las agendas locales de desarrollo.

Contexto

El proyecto se ejecutó en las municipalidades distritales de Imperial, Nuevo Imperial, Lunahuaná, Pacarán y Zúñiga, de la provincia de Cañete, así como las municipalidades de Catahuasi, Cacra, Huangáscar, Chocos, Viñac, Madeán, Azángaro, Hongos, Alis, Tupe, Putinza, Colonia, Yauyos, Huantán, Quinocay, Laraos, Huancaya, Lincha, Miraflores y Tanta de la provincia de Yauyos.

Objeto de la evaluación

El objeto de la evaluación es el proyecto ""**Cuenca del Río Cañete en desarrollo: Constitución de un sistema descentralizado de planificación y gestión participativa y transparente de los planes de desarrollo de la Cuenca del Río Cañete, Perú***)*, cuyo principal financiador es la Generalitat Valenciana (Expediente 1091/2009), y ha sido implementado por las ONGDs Tadepa/Oikos y su contraparte internacional MUSOL (España).

El proyecto pretendía promover un modelo de gestión y planificación del desarrollo local con la participación de las organizaciones locales en la planificación y gestión del desarrollo local, en colaboración con las autoridades locales que incorporen la transparencia y la eficacia en sus procedimientos.

De esta forma, se reforzaron las capacidades de los ciudadanos para, en espacios de concertación y foros apropiados, contribuir con su visión, defendiendo sus derechos y permitiendo a la sociedad civil constituirse como una contraparte central de las autoridades en el proceso de desarrollo local.

Los principales objetivos y funciones de la evaluación externa recogidos en la "Guía de gestión de la evaluación final de proyectos subvencionados por la Generalitat Valenciana" son:

Proceso evaluativo: **OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN**	**FUNCIONES DE LA EVALUACIÓN**
Recoger información de manera sistemática y relevante para su posterior valoración exhaustiva.	La evaluación del proyecto debe proporcionar una retroalimentación para la mejora en la gestión del mismo.
Informar los procesos de toma de decisiones.	Debe proporcionar un aprendizaje para acciones de intervención futuras.
Responder a las cuestiones necesarias relativas a un proyecto y/o programa de manera imparcial y transparente.	Debe servir para un control de las responsabilidades.
Recoger las lecciones aprendidas y recomendaciones para próximas	Debe ser utilizada para la rendición de cuentas, ya sea para la propia entidad o

intervenciones.	para la entidad financiadora del mismo.
Estimar la eficacia de las iniciativas de ayuda al desarrollo.	Representar de forma realista las características de la intervención evaluada.
Valorar la pertinencia de la asistencia y las ayudas proporcionadas desde las diferentes Instituciones nacionales de desarrollo, dentro de un determinado contexto nacional, regional o mundial.	Ayudar a los gestores a tomar mejores decisiones.
Valorar los factores de riesgo y las estrategias de gestión de riesgos para asegurar alianzas exitosas y eficaces.	Aplicar la valoración de factores de riesgos a la planificación para futuras intervenciones.

Asimismo, en el marco del proyecto objeto de la presente evaluación, las entidades gestoras pretenden que la evaluación contribuya también a:

a. Mejorar los procesos de desarrollo impulsados por las instituciones involucradas en la realización del proyecto.

b. Elaborar recomendaciones específicas en el área de desarrollo local.

c. Definir lineamientos y sugerencias para la mejora de los procedimientos de ejecución de eventuales futuros proyectos de MUSOL y Tadepa/Oikos.

d. Contribuir a la definición de las nuevas estrategias de intervención de las instituciones en el territorio.

Los criterios de valoración de referencia serán los propuestos por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD): pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad; además de los criterios adicionales de calidad de la participación (con énfasis en la equidad de género) y de fortalecimiento institucional, propuestos por los promotores de la evaluación.

FICHA RESUMEN DEL PROYECTO

País: Perú
Región: Lima
Provincias: Cañete y Yauyos
Municipalidades: Cañete: San Vicente de Cañete, Imperial, Nuevo Imperial, Lunahuaná, Pacarán, Zúñiga. **Yauyos:** Catahuasi, Cacra, Huangáscar, Chocos, Viñac, Madeán, Azángaro, Hongos,Putinza, Colonia, Yauyos, Huantán, Laraos, Huancaya, Quinocay, Miraflores, Lincha y Tanta

Fecha de inicio de la ejecución: 15/08/2009
Fecha de finalización de la ejecución: 14/02/2012
Período total de ejecución (en meses): 30 meses
Coste total del proyecto: 407.845,25 €
Subvención solicitada a la Generalitat: 319.022,82 €
Porcentaje subvención solicitada a la Generalitat (máx. 80% coste total): 78%
Otras aportaciones (nombre del cofinanciador e importe de cada contribución):

G. Tarragona: 43.324.59 € (efectivo)
MUSOL: 6.890,00 € (efectivo)
Oikos: 4.918,90 € (efectivo)
Municipalidades Yauyos y Cañete: 7.438,94 € (efectivo)
Municipalidades Yauyos y Cañete y beneficiarios: 26.250,00 € (valorizado)

Beneficiarios directos:

Los beneficiarios directos previstos al inicio del proyecto eran:

Grupos destinatarios	Número
Las organizaciones económicas y sociales de de la Cuenca del Río Cañete, principalmente los comités de regantes, las comunidades campesinas y clubes de madres	336 lideres
Los equipos técnicos del Comité provincial de reconstrucción y desarrollo de Yauyos y de Cañete	18 personas
Los equipos técnico de los Comités distritales de desarrollo	44 personas
Las autoridades locales de los 22 distritos y, en particular, del municipio provincial de Yauyos	110 alcaldes y funcionarios

3 Actores implicados

Entidades promotoras de la evaluación

La Generalitat Valenciana (GV), la ONGD española "MUSOL" y las ONGDs Taller de Promoción Andina (TADEPA) y Oikos Cooperação e Desenvolvimento.

Comisión gestora de la evaluación

Las organizaciones gestoras de la evaluación son MUSOL, Tadepa y Oikos. MUSOL actuará a través del personal del área de proyectos en sede, Tadepa actuará a través del equipo técnico del proyecto y Oikos a través de su representante en Perú. Se conformará así una Comisión que será la responsable de la gestión de todo el proceso de evaluación y de las relaciones directas frente al equipo evaluador.

La comisión gestora de la evaluación será responsable de:

1. Validar y aprobar el Plan de Trabajo propuesto por el equipo evaluador;
2. Validar y aprobar el diseño de la evaluación;
3. Dar seguimiento a la implementación de la evaluación, facilitando al equipo evaluador el contacto con los actores (*stakeholders*) del proyecto así como los insumos documentales necesarios para el desarrollo de la misma.

Usuarios de la evaluación

Las entidades promotoras de la evaluación (MUSOL, GV, Tadepa/Oikos) serán los usuarios directos de la evaluación.

Asimismo, la evaluación será de especial interés para la Municipalidad Provincial de Yauyos y las organizaciones civiles representantes de la población beneficiaria.

Finalmente, la evaluación se socializará con otros actores de la cooperación valenciana y española (ONGDs, Universidades, etc.) y en general con los actores interesados de la sociedad valenciana, para dar a conocer las lecciones aprendidas y promover el aprendizaje mutuo y las buenas prácticas.

4 Alcance de la evaluación

En términos generales, el alcance de la evaluación estará determinado por la lógica de intervención del proyecto, la planificación inicial del mismo y las modificaciones o nuevos actores del contexto surgidos en el transcurso de la ejecución.

A nivel cronológico, se tomará en consideración la temporalidad completa de la ejecución del proyecto (del 15/08/2009 al 14/02/2012).

A nivel geográfico, la evaluación abarcará las municipalidades de Imperial, Nuevo Imperial, Lunahuaná, Pacarán y Zúñiga, de la provincia de Cañete, así como las municipalidades de Catahuasi, Cacra, Huangáscar, Chocos, Viñac, Madeán, Azángaro, Hongos, Alis, Tupe, Putinza, Colonia, Yauyos, Huantán, Laraos y Huancaya, de la provincia de Yauyos. Asimismo se incluirán los distritos participantes que inicialmente no estaban previstos, tales como, Lincha, Miraflores, Quinocay y Tanta.

A nivel de actores, se involucrarán a todas las organizaciones civiles, instituciones públicas y privadas que hayan participado (directa o indirectamente) en la ejecución de la acción, independientemente de su ubicación geográfica, las organizaciones comunitarias de base y otros actores locales involucrados en el proyecto.

Se sugiere una especial atención a estos ámbitos geográficos e actores, sin detrimento de que el equipo evaluador identifique otros actores que se hayan visto influenciados de manera transversal con el proyecto. El análisis, conclusiones y recomendaciones, parte integrante del informe de evaluación, deberán tomar en cuenta estos aspectos.

5 Preguntas y criterios de evaluación

Las preguntas permiten orientar de forma práctica el significado de los criterios de la evaluación en el contexto del proyecto. Los criterios son los sugeridos por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD), junto con otros criterios de acuerdo a las necesidades de los gestores de la evaluación. Los evaluadores podrán proponer criterios de análisis adicionales en la primera fase de la evaluación, previa realización del primer trabajo de campo con las entidades gestoras de la evaluación (Ver acápite 6).

A nivel tentativo, sin ser excluyentes, se sugieren inicialmente las preguntas descritas a continuación.

Pertinencia:

La evaluación de la pertinencia se basará en valorar la adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto en el que se realiza, analizando la coherencia interna y externa del planteamiento.

- ¿La intervención se encaja y complementa con las prioridades de las provincias de Yauyos y Cañete?
- ¿Responde la intervención a las prioridades y necesidades de la población beneficiaria?
- ¿Durante la intervención del proyecto se ha contado con la participación de mujeres y hombres?
- ¿Los mecanismos diseñados para la implementación del proyecto facilitó la intervención de las organizaciones económicas y sociales de la Cuenca del Río Cañete?
- ¿Los espacios de coordinación y concertación utilizados para la planificación, gestión e implementación de lineamientos, políticas y planes de desarrollo a nivel local, han sido los adecuados?
- ¿Se han implementado las actividades necesarias para fortalecer las capacidades de los gobiernos locales en la gestión pública participativa, transparente y efectiva de los recursos y servicios vinculados al desarrollo social y económico?
- ¿Cómo encaja la intervención en las prioridades de cooperación y desarrollo de la Generalitat Valenciana, MUSOL y Tadepa/Oikos?
- ¿Los talleres de formación de líderes en gestión pública e incidencia han sido oportunos y necesarios?
- ¿Ha sido provechoso el viaje realizado a España?

Eficiencia:

- ¿Los recursos externos (GV, MUSOL, Tadepa/Oikos) han sido utilizados de manera óptima respecto a los resultados alcanzados?
- ¿Han sido identificados y utilizados recursos locales (municipales, comunitarios, de otras instituciones, etc.) de manera optimizada para la ejecución de la intervención?
- ¿Los recursos locales de potencial utilización fueron adecuadamente identificados en la ejecución de la intervención?

- ¿Los recursos locales han sido utilizados de forma optimizada para alcanzar los resultados esperados?
- ¿La utilización de recursos locales ha sido complementaria a los recursos transferidos y aportados a través de la ejecución del proyecto?
- ¿Se ha logrado un equilibrio adecuado entre los recursos globales del proyecto, el proceso de implementación y los resultados finales?
- ¿Han sido ejecutadas las actividades en su totalidad y en los tiempos previstos para alcanzar los resultados esperados?
- ¿Los recursos han sido invertidos de manera equitativa entre hombres y mujeres?

Eficacia:

- ¿En qué medida se han alcanzado los resultados inicialmente previstos?
- ¿Cuáles son los resultados alcanzados con la ejecución del proyecto para hombres y para mujeres?
- ¿En qué medida el alcance de los resultados es atribuible a la ejecución del proyecto? Identificar eventuales factores externos que hayan contribuido al logro de los resultados esperados.

Impacto:

- ¿Se pueden identificar organizaciones civiles fortalecidas gracias a la intervención del proyecto?
- ¿Se pueden identificar mejores prácticas de los gobiernos locales para contar con una gestión pública participativa, transparente y efectiva de los recursos y servicios vinculados al desarrollo social y económico?
- ¿Qué efecto se ha registrado como producto de las iniciativas realizadas en el marco del concurso de iniciativas productivas y de servicios básicos?
- ¿Cuáles han sido los resultados de la elaboración de los Planes de Desarrollo Concertado Distritales realizados en el marco del proyecto?
- ¿Cuál ha sido el resultado de la aplicación de los Planes de Desarrollo Concertado al haber sido elaborado con la participación de los representantes de instituciones y organizaciones sociales?

- ¿Qué otros impactos pueden ser identificados sobre los actores locales a raíz de la intervención?
- ¿Hay evidencias sobre impactos no inicialmente previstos, relacionados con la intervención?

Sostenibilidad:

- ¿Los bienes entregados a los microproyectos del concurso de iniciativas productivas y servicios básicos, siguen siendo utilizados?
- ¿La capacitación en la elaboración de proyectos dirigido a las organizaciones ha logrado su objetivo?
- ¿Cuánto se han visto fortalecidas las organizaciones con la ayuda recibida de parte del proyecto?
- ¿Las actividades apoyadas por el proyecto para promover la gestión pública participativa en el marco del desarrollo socio económico del distrito, siguen siendo ejecutadas por parte de las municipalidades?
- ¿Cuál es el nivel de apropiación de los proyectos presentados con el apoyo del proyecto en los talleres del Presupuesto Participativo, de parte de los/as beneficiarios/as?
- ¿Cuál es el nivel de apropiación entre los/as beneficiarios/as de las informaciones básicas al respecto de normas higiénicas y sanitarias, medidas preventivas de enfermedades relacionadas con el uso y consumo de agua?

Calidad de la participación:

- ¿Han participado los actores locales (organizaciones civiles, líderes y dirigentes, funcionarios municipales, etc.) en todas las actividades del proyecto?
- ¿Cómo se caracterizó la participación de los/as beneficiarios/as durante las actividades?
- ¿Se evidencia un cambio de actitud en cuanto a receptibilidad de los gobiernos locales para favorecer la participación ciudadana?

Fortalecimiento institucional

- ¿El enfoque del proyecto ha permitido fortalecer las organizaciones sociales de la Cuenca del Río Cañete?
- ¿Las actividades promovidas han favorecido la relación entre la población y las municipalidades?
- ¿Se han establecido o potenciado los mecanismos públicos locales para favorecer el desarrollo local?

6 Metodología de evaluación y plan de trabajo

El equipo evaluador plasmará en su propuesta las metodologías que valore técnicamente viables y adecuadas al diseño metodológico de la evaluación a realizar. Para ello, se sugiere:

a. Tomar en cuenta metodologías participativas, que permitan rescatar las percepciones de los beneficiarios del proyecto, en particular de las organizaciones e instituciones fortalecidas en el ámbito del mismo,

b. Identificar técnicas y medidas prácticas dirigidas a promover y garantizar la adecuada participación de las mujeres en el proceso de evaluación.

c. Proponer una metodología que combine técnicas cualitativas con técnicas cuantitativas, como por ejemplo la triangulación de datos u otras metodologías.

d. Establecer valores de referencia por cada indicador identificado (preguntas de evaluación, criterios, etc.), para poder calcular los porcentajes (%) de cumplimiento relativo, promedios y totales.

El plan de ejecución de la evaluación se estructurará orientativamente de la siguiente manera:

Núm.	Descripción	Fecha	Responsable
1	*Establecimiento del Plan de Trabajo* - *Presentación y aprobación de diseño metodológico* - *Cronograma y definición de responsabilidades*	09/04/2012	Comisión y equipo evaluador
2	*Validación del enfoque en terreno* - *Primer trabajo de campo para la identificación de necesidades informativas*	23/04/2012	Equipo evaluador, actores relevantes
3	*Trabajo de gabinete:* - *Recopilación de documentación relativa al proyecto* - *Elaboración de herramientas de trabajo*	30/04/2012 al 04/05/2012	Comisión y equipo evaluador

	- *Tareas logísticas preparatorias*		
4	*Trabajo de campo* - *Ejecución del trabajo de campo*	04/06/2012	Comisión y equipo evaluador
5	*Trabajo de sistematización:* - *Elaboración y entrega del borrador del Informe Final de Evaluación* - *Elaboración y entrega de Memoria de trabajo de campo*	29/06/2012	Equipo evaluador
6	*Informe final* - *Entrega del documento de Informe final y sus anexos*	14/07/2012	Equipo evaluador

Las distintas fases enlistadas en la tabla se describen más detalladamente a continuación.

a) Establecimiento del Plan de Trabajo

Se definirá en detalle el Plan de Trabajo que incluirá la definición de responsabilidades por cada tarea, el cronograma previsto de ejecución de la evaluación, y las modalidades de entrega de los productos, conforme está especificado en las fases descritas en este documento.

Esta fase incluye la elaboración, presentación y aprobación del diseño metodológico de la evaluación. El Plan de Trabajo tendrá que ser aprobado por la Comisión de Evaluación.

b) Validación del enfoque en terreno

Esta fase se refiere a la revisión y validación de las preguntas de investigación, y a la propuesta (en su caso) de nuevas preguntas/criterios a partir de las necesidades informativas identificadas entre los distintos actores involucrados. El objetivo es brindar insumos al equipo de evaluación para la realización de un diseño metodológico que responda a las necesidades informativas de los implicados.

Para realizar este trabajo, será necesario realizar reuniones previas con los actores involucrados, tanto de las instituciones ejecutoras como de las instancias y grupos beneficiarios en terreno.

c) Trabajo de gabinete

Puede iniciarse de forma paralela a la anterior fase, tomando en cuenta en todo caso que para realizar el trabajo de gabinete será necesario contar con la aprobación del diseño metodológico. El trabajo de gabinete se basará principalmente en las siguientes tareas:

- Recopilación y análisis de las fuentes de información secundarias: documentos, informes, entrevistas con actores de las entidades gestoras (instancias ejecutoras), etc.

- Elaboración de las herramientas de trabajo de campo: cuestionarios, base de datos, bitácoras, etc.

- Organización logística para la realización del trabajo de campo: identificación y contacto con actores clave, organización de grupos focales, agenda de entrevistas, visitas de terreno, etc.

d) Trabajo de campo

Se realizará el trabajo de campo de acuerdo a la metodología propuesta. Si la metodología propuesta prevé también una fase de indagación en España, se deberá incluir en esta fase.

La Comisión de Evaluación (específicamente: el equipo técnico de Tadepa/Oikos) apoyará en todos los aspectos logísticos que sean necesarios (desplazamiento en terreno, introducción del equipo evaluador a los actores locales, etc.)

e) Trabajo de sistematización

El equipo evaluador elaborará los productos de la evaluación, sistematizando de forma analítica toda la información primaria y secundaria recopilada con las herramientas metodológicas consensuadas, en el respeto del cronograma de trabajo previsto (ver también el acápite 8).

Los productos esperados son los siguientes:

1. Plan de trabajo de la evaluación
2. Diseño metodológico
3. Borrador del informe de evaluación
4. Informe Final (la estructura del documento está descrita en el acápite 8).
5. Memoria de trabajo de campo

7 Documentos y fuentes de información

El equipo evaluador tendrá acceso a los documentos y fuentes de información que se consideren imprescindibles para el análisis y evaluación del proyecto, según el listado que se detalla más abajo, sin perjuicio de otras fuentes y documentos que el equipo evaluador solicite durante el trabajo de evaluación o en fase de elaboración de la propuesta técnica.

Documentos (Fuente secundaria o fuente primaria)	Principales contenidos	Localización
Documentos de formulación del proyecto	Información completa sobre las actividades previstas y el marco lógico del proyecto. Presupuesto	Sede de MUSOL en Valencia

	previsto.	
Informes Semestrales	Información sobre los avances parciales técnicos y económicos en la ejecución del proyecto	Sede de MUSOL; oficina de Oikos en Perú
Borrador del Informe final del proyecto	Información sobre el nivel de ejecución del proyecto al 14/02/2012.	Sede de MUSOL; oficina de Oikos en Perú
Planes de Desarrollo Concertado Distrital	Información sobre las prioridades definidas para el desarrollo local en la Cuenca del Río Cañete	Sede de MUSOL; oficina de Oikos en Perú
Normas de seguimiento y justificación de proyectos de ONGD de la Generalitat Valenciana. Plan Director de la GV	Normas y procedimientos previstos para la ejecución y administración del proyecto.	Generalitat Valenciana
Entrevistas a beneficiarios, autoridades locales, comités de gestión del agua	Información directa sobre las actividades del proyecto, sus resultados y el proceso de implementación.	Visita en terreno

El equipo evaluador proporcionará, junto con el informe final, toda la información que haya utilizado para su análisis e interpretación, y que haya recopilado a través de fuentes primarias (transcripciones de entrevistas, volcado de cuestionarios, relatoría de grupos de discusión, etc.).

8 Estructura y presentación del informe de evaluación.

Para responder a las diferentes necesidades de información y divulgación de las organizaciones promotoras y gestoras de la evaluación, los productos de la evaluación serán:

- **Resume ejecutivo** (máx. 1 página): contiene una síntesis del contexto, un resumen de los hallazgos de la evaluación, y las recomendaciones del equipo evaluador.
- **Informe de evaluación** (máx. 50 páginas, sin incluir los anexos). A continuación se propone un índice orientativo del informe.

Estructura orientativa del informe de evaluación

1. Introducción

- Antecedentes y Objetivo de la evaluación.
- Preguntas principales y criterios de valoración: definición.

2. Descripción resumida de la intervención evaluada

Se hará referencia a las expectativas de cumplimiento en el momento en el que se realiza la evaluación, el resumen de los antecedentes, la organización y gestión, los actores implicados y el contexto en el que se desarrolla la intervención.

3. Metodología empleada en la evaluación

- Metodologías y técnicas aplicadas.
- Condicionantes y límites del estudio realizado.

4. Análisis de la información recopilada

Se analizarán en detalle las cuestiones establecidas previamente. Interpretación de las evidencias en relación con las preguntas de evaluación enunciadas y criterios establecidos (ver acápite 5).

5. Conclusiones

Conclusiones de la evaluación en relación con los criterios de evaluación establecidos.

6. Lecciones aprendidas

Lecciones aprendidas a partir de las conclusiones generales. Identificación de fortalezas y debilidades, buenas prácticas y análisis de replicabilidad de la experiencia.

7. Recomendaciones

Las recomendaciones derivadas de la evaluación, clasificadas según el criterio elegido por el equipo evaluador (por ejemplo: a corto/largo plazo, según criterios de evaluación, según dimensión o componente de la intervención, según zona de intervención; etc.). Siempre que sea posible, será oportuno mencionar el actor (o actores) a quien(es) va dirigida específicamente cada recomendación.

8. Alegaciones y comentarios

Alegaciones y comentarios de distintos actores al borrador del informe, si se considera pertinente, sobre todo si existen desacuerdos o distintas interpretaciones.

El equipo evaluador tendrá la responsabilidad de poner de manifiesto cuestiones no mencionadas específicamente en los presentes Términos de Referencia, para obtener un análisis más completo de la intervención. Aunque el borrador de informe pueda ser

consensuado en el comité de seguimiento con el resto de actores, el equipo evaluador deberá dejar constancia de su valoración aunque la ONGD u otros actores discrepen.

9. Anexos

- Los TdR.
- El plan de trabajo, la composición y la descripción de la misión.
- Metodología propuesta, técnicas y fuentes utilizadas para recopilar de información:
- Revisión documental: listado de fuentes secundarias utilizadas.
- Entrevistas: listado de informantes, guión de entrevista, transcripciones y notas.
- Encuestas: modelos, datos brutos recopilados y análisis estadístico.
- Talleres participativos: relatoría y productos.
- Otros

9 Requisitos para la selección del equipo evaluador

El equipo evaluador será seleccionado en base en los criterios contenidos en la "Guía de gestión de la evaluación final de proyectos subvencionados por la Generalitat Valenciana", y específicamente:

A) Experiencia en proyectos de Cooperación al Desarrollo

El evaluador ha de contar con un mínimo de 5 años de experiencia de trabajo en proyectos de cooperación al desarrollo en cualquiera de sus diferentes ámbitos (cooperación al desarrollo, codesarrollo, sensibilización y educación para el desarrollo, ayuda humanitaria, etc.). En el caso de equipos de evaluación, este requisito es imprescindible únicamente para el responsable que dirige la evaluación.

B) Experiencia en evaluación de proyectos de Cooperación al Desarrollo

Es indispensable que el evaluador propuesto haya realizado como mínimo 5 evaluaciones de proyectos de similares características al proyecto a ser evaluado.
En el caso de que los evaluadores realicen evaluaciones de proyectos subvencionados por la Generalitat Valenciana por primera vez, será necesario presentar el Currículum Vitae documentado.

C) Independencia del evaluador frente al objeto de evaluación

El evaluador propuesto para realizar la evaluación externa ha de tener total independencia con respecto al proyecto a evaluar.
En tal sentido, será indispensable que no exista relación laboral con la entidad contratante, con la contraparte local o con la Dirección General de Integración y

Cooperación, durante el período comprendido desde el inicio del proyecto hasta la fecha de finalización, a fin de garantizar la objetividad del proceso de evaluación.

D) <u>Calidad de la propuesta presentada por el evaluador</u>

Se ha de valorar en qué medida la propuesta metodológica presentada por el evaluador responde a las condiciones establecidas en los Términos de Referencia.
Es importante valorar la metodología que se plantea utilizar, las herramientas propuestas para la recogida de información, el tiempo que se dedicará al trabajo de campo y el presupuesto, entre otros.

Como ***<u>requisitos secundarios</u>***, la entidad valorará que el evaluador propuesto (o el conjunto del equipo) cuente con:

- Experiencia específica en el sector de intervención del proyecto a evaluar.
- Formación especializada en Cooperación al Desarrollo (Master o Especialista).
- Formación en Evaluación de proyectos de cooperación.
- Integrantes que conforman el equipo de evaluación, la experiencia y las responsabilidades que cada uno asumirá en el proceso de evaluación.

10 Premisas de la evaluación, autoría y publicación

El equipo de evaluación se adecuará a las siguientes premisas:

<u>Anonimato y confidencialidad.</u> La evaluación debe respetar el derecho de las personas a proporcionar información asegurando su anonimato y confidencialidad.

<u>Responsabilidad.</u> Cualquier desacuerdo o diferencia de opinión que pudiera surgir entre los miembros del equipo o entre éstos y los responsables de la intervención, en relación con las conclusiones y/o recomendaciones, debe ser mencionada en el informe. Cualquier afirmación debe ser sostenida por el equipo o dejar constancia del desacuerdo sobre ella.

<u>Integridad.</u> Los evaluadores tendrán la responsabilidad de poner de manifiesto cuestiones no mencionadas específicamente en los TdR, si ello fuera necesario, para obtener un análisis más completo de la intervención.

<u>Independencia.</u> El equipo evaluador deberá garantizar su independencia de la intervención evaluada, no estando vinculado con su gestión o con cualquier elemento que la compone, según la normativa de la Generalitat Valenciana, recogida en la "Guía de gestión de la evaluación final de proyectos subvencionados por la Generalitat Valenciana".

<u>Convalidación de la información.</u> Corresponde al equipo evaluador garantizar la veracidad de la información recopilada para la elaboración de los informes, y en

última instancia ser responsable de la información presentada en el Informe de evaluación ante los actores e instancias competentes.

DERECHOS DE AUTOR

Se aclara que todo derecho de autor recae en las entidades contratantes de la evaluación, Tadepa, Oikos, MUSOL y Generalitat Valenciana.

Por lo tanto, la divulgación de la información recopilada y del Informe Final es prerrogativa exclusiva de Tadepa, Oikos, MUSOL y de la Generalitat Valenciana.

11 Plazos para la realización de la evaluación y presupuesto estimado

Tal y como indicado en el apartado 6, los plazos para la presentación de los productos (todos los productos previstos en el punto 8) son:

Núm.	Descripción	Fecha orientativa	Responsable
1	Presentación de la propuesta técnica de evaluación conforme a los presentes TdR	22 de Marzo de 2012	Equipo Evaluador
2	Aprobación de la propuesta técnica	23 de Abril de 2012	Tadepa, Oikos, MUSOL
3	Trabajo de Gabinete	30 Abril al 04 Mayo de 2012	Equipo Evaluador
4	Visita a terreno	04 de Junio de 2012	Equipo Evaluador
5	Presentación del borrador del informe de evaluación (incluye todos los productos de la evaluación)	29 de Junio de 2012	Equipo Evaluador
6	Envío de las observaciones al borrador del informe de evaluación	09 de Julio de 2012	Tadepa, Oikos, MUSOL
7	Presentación del informe final de evaluación	14 de Julio de 2012	Equipo Evaluador

Los plazos establecidos son orientativos, por lo tanto podrán ser ajustados según las necesidades; específicamente, tanto los presentes Términos de Referencia como la selección del equipo evaluador tendrán que contar con el aval y la aprobación de la Dirección General de Integración y Cooperación de la Generalitat Valenciana. El proceso de aprobación puede conllevar a un cambio de las fechas y plazos indicados en la tabla.

En el caso de retraso no justificado en la entrega de los productos (con respecto a las fechas definitivas establecidas en el contrato estipulado con el equipo evaluador), se aplicarán las siguientes sanciones:

Atraso de 1 a 15 días: recorte del 5 % sobre el precio contratado para el servicio.
Atraso de 16 a 30 días: recorte del 15 % sobre el precio contratado para el servicio.
Atraso de 30 a 45 días: recorte del 50 % sobre el precio contratado para el servicio.
Atraso mayor de 60 días: rescisión del contrato.

El equipo evaluador podrá contar con el apoyo de Oikos y Tadepa a nivel local para movilizarse hasta el área del proyecto y entre las comunidades beneficiarias.

12 Presentación de la oferta técnica y criterios de valoración

La oferta técnica deberá ser enviada a MUSOL en los plazos previstos en el apartado anterior.

La propuesta constará al menos de tres partes:

- Propuesta metodológica
- Perfil del equipo evaluador (incl. CV de(l) el/la/los/las evaluadores/as)
- Propuesta económica

Los criterios de valoración de las propuestas son los siguientes:

Propuesta metodológica:

- Adecuación de la metodología a los grupos, instituciones y organizaciones involucradas
- Adecuación de la metodología y técnicas a los plazos previstos por los TdR
- Nivel de participación de los/as beneficiarios/as en la metodología propuesta
- Medidas concretas para facilitar la participación de las mujeres en la evaluación

Perfil del equipo evaluado:

- Formación

- Experiencia
- Pertinencia del perfil

Propuesta económica

- Adecuación al perfil del equipo
- Adecuación al trabajo de campo y oficina detallado en la propuesta técnica
- Adecuación al presupuesto estimado

Cada criterio será evaluado según un puntaje de 1 a 5 (5 corresponde a la valoración mejor).

13 Anexos

- Anexo I: Formulario de identificación de proyecto.
- Anexo II: Matriz de planificación del proyecto (Marco Lógico).

ANEXO 2

PROPUESTA TÉCNICA Y ECONÓMICA PARA LA EVALUACIÓN

PROPUESTA TÉCNICA PARA LA EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO DE COOPERACIÓN

"Cuenca del Río Cañete en desarrollo: Constitución de un sistema descentralizado de planificación y gestión participativa y transparente de los planes de desarrollo de la Cuenca del Río Cañete, Perú"

PROPUESTA REALIZADA PARA

CON FINANCIACIÓN DE

GENERALITAT VALENCIANA

Avanzia c/. Modesto Lafuente 68, 5º A 28003 Madrid, 91 533 76 26 www.avanzia.eu. info@avanzia.eu

INTRODUCCIÓN

Este documento contiene la propuesta metodológica para desarrollar una **evaluación final externa** del Proyecto "Cuenca del río Cañete en desarrollo, Perú" (en adelante, el Proyecto) basada en los Términos de Referencia de la evaluación que MUSOL pretende llevar a cabo.

En la conceptualización de la evaluación propuesta se menciona cuál es la justificación de dicha evaluación. Esta viene respaldada por la labor realizada en los últimos años por la Generalitat Valenciana para incorporar la cultura de la evaluación en las acciones de la cooperación valenciana, basándose en los principios de independencia, credibilidad, transparencia y utilidad. Tal labor tiene su reflejo en las Bases de la Convocatoria pública de subvenciones para proyectos de cooperación de la Generalitat Valenciana para 2010 en el numeral 3.4 literal J. Igualmente en la **"Guía de gestión de la evaluación final de proyectos, subvencionados por la Generalitat Valenciana**" se indica que debe ser un instrumento para examinar el rendimiento de las intervenciones, tomar decisiones, aprender de la experiencia y rendir cuentas de sus acciones, mejorando así su capacidad para obtener los resultados deseados y herramienta para rendir cuentas a la sociedad civil.

En el documento de referencia y en los TdR se indica que los objetivos y fines de la evaluación son los siguientes.

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN	FUNCIONES DE LA EVALUACIÓN
Recoger información de manera sistemática y relevante para su posterior valoración exhaustiva.	La evaluación del proyecto debe proporcionar una retroalimentación para la mejora en la gestión del mismo.
Informar los procesos de toma de decisiones.	Debe proporcionar un aprendizaje para acciones de intervención futuras.
Responder a las cuestiones necesarias relativas a un proyecto y/o programa de manera imparcial y transparente.	Debe servir para un control de las responsabilidades.
Recoger las lecciones aprendidas y recomendaciones para próximas intervenciones.	Debe ser utilizada para la rendición de cuentas, ya sea para la propia entidad o para la entidad financiadora del mismo.
Estimar la eficacia de las iniciativas de ayuda al desarrollo.	Representar de forma realista las características de la intervención evaluada.
Valorar la pertinencia de la asistencia y las ayudas proporcionadas desde las diferentes Instituciones nacionales de desarrollo, dentro de un determinado contexto nacional, regional o mundial.	Ayudar a los gestores a tomar mejores decisiones.
Valorar los factores de riesgo y las estrategias de gestión de riesgos para asegurar alianzas exitosas y eficaces.	Aplicar la valoración de factores de riesgos a la planificación para futuras intervenciones.

En nuestra opinión la evaluación busca el logro de coherencia, racionalidad y eficacia en la asignación de fondos de cooperación, conforme a los criterios de facilitación del aprendizaje (que emana de las experiencias puestas en marcha), suministro de información útil replicable, y puesta a disposición ante la entidad financiadora de la rendición de cuentas y el control del proceso llevado a cabo en la consecución de los objetivos y resultados perseguidos.

El cumplimiento de estos criterios favorece el diseño de políticas lógicas y realistas, resultando un instrumento básico tanto para la gestión de los recursos públicos como para crear un flujo de información constante sobre los efectos de los proyectos en el terreno en el que se desarrollan y sobre los mismos mecanismos de intervención que aplican.

ANTECEDENTES DE LA INTERVENCIÓN

1. Breve descripción del proyecto y del contexto en el que se enmarca

Busca implementar un sistema descentralizado y participativo de planificación y gestión del desarrollo que se encuadre en los espacios políticos e institucionales abiertos después del terremoto, con distintos niveles de intervención, municipales y comunitarios, con el objetivo también de integrar las organizaciones locales en la definición e implementación de las agendas locales de desarrollo. La zona de ejecución son las municipalidades distritales de Imperial, Nuevo Imperial, Lunahuaná, Pacarán y Zúñiga, de la provincia de Cañete, así como las municipalidades de Catahuasi, Cacra, Huangáscar, Chocos, Viñac, Madeán, Azángaro, Hongos, Alis, Tupe, Putinza, Colonia, Yauyos, Huantán, Quinocay, Laraos, Huancaya, Lincha, Miraflores y Tanta de la provincia de Yauyos.

2. Objetivos del Proyecto

El proyecto pretendía promover un modelo de gestión y planificación del desarrollo local con la participación de las organizaciones locales en la planificación y gestión del desarrollo local, en colaboración con las autoridades locales que incorporen la transparencia y la eficacia en sus procedimientos. De tal manera que se reforzaron las capacidades de los ciudadanos para, en espacios de concertación y foros apropiados, contribuir con su visión, defendiendo sus derechos y permitiendo a la sociedad civil constituirse como una contraparte central de las autoridades en el desarrollo local.

3. Beneficiarios

Los grupos beneficiarios directos son los siguientes:

- Organizaciones económicas y sociales de de la Cuenca del Río Cañete, principalmente los comités de regantes, las comunidades campesinas y clubes de madre. 336 líderes.
- Equipos técnicos del Comité provincial de reconstrucción y desarrollo de Yauyos y de Cañete. 18 personas.
- Equipos técnico de los Comités distritales de desarrollo. 44 personas.
- Autoridades locales de los 22 distritos y , en particular en Yauyos. 110 alcaldes y funcionarios.

AMBITO DE LA EVALUACIÓN

1. Tipo de evaluación

Las instituciones promotoras de la presente evaluación proponen una Evaluación Final o ex-post cuyo objetivo es emitir un juicio sobre el éxito o el fracaso de la intervención desarrollada una vez finalizada, centrándose en la estrategia diseñada, su capacidad de adaptación, eficacia, eficiencia y la adecuación de sus mecanismos de gestión y seguimiento.

La evaluación planteada tiene carácter "externo", ya que será desarrollada por personal ajeno a la entidad gestora de la intervención (MUSOL), lo que contribuye a aumentar la independencia y credibilidad de la intervención.

Asimismo la evaluación se ejecutará en coherencia con el Plan Director de la Generalitat Valenciana 2008-2011, que determina los principios de su política de cooperación en los siguientes:

Principios de la agenda común internacional	Principios de la cooperación descentralizada	Principios de la cooperación valenciana al desarrollo
• **Promoción del desarrollo humano sostenible, con equidad de género.** • **Coherencia y coordinación interinstitucional.** • **Complemento y subsidiariedad.** • **Condicionalidad al cumplimiento de los derechos humanos.** • **Participación e implicación social.** • **Eficacia.** • **Globalidad e integralidad.** • **Estrategias a largo plazo.** • **Transparencia y publicidad.**	• Participación. • Coordinación. • Coherencia. • Descentralización. • Autonomía presupuestaria. • Desarrollo institucional. • Planificación. • Responsabilidad de ejecución. • Impacto en la ciudadanía.	• Reconocimiento del ser humano como protagonista y destinatario último de la política de desarrollo. • Defensa y promoción de los derechos. • Promoción desarrollo sostenible. • Participación endógena de las comunidades de origen y actores locales. • Defensa y promoción de colectivos desfavorecidos o discrimindos. • Cultura de la prevención, el diálogo solución pacífica de conflictos. • Ratificación obligación contribuir a erradicar la pobreza en el mundo. • Consideración del medio ambiente como patrimonio de la humanidad.

2. Niveles de evaluación

El ámbito de la evaluación será aquel delimitado por las acciones en las que se circunscribe el proyecto a evaluar. En consecuencia, y según señalan los Términos de Referencia, dichos ámbitos son los siguientes:

A nivel cronológico, Se tomará la temporalidad completa del proyecto (15/08/2009 al 14/02/2012).

A nivel geográfico, La evaluación abarcará las municipalidades de Imperial, Nuevo Imperial, Lunahuaná, Pacarán y Zúñiga, de la provincia de Cañete, así como las municipalidades de Catahuasi, Cacra, Huangáscar, Chocos, Viñac, Madeán, Azángaro, Hongos, Alis, Tupe, Putinza, Colonia, Yauyos, Huantán, Laraos y Huancaya, de la provincia de Yauyos. Asimismo se incluirán los distritos participantes que inicialmente no estaban previstos, tales como, Lincha, Miraflores, Quinocay y Tanta.

A nivel de actores, Involucrando a todas las organizaciones civiles, instituciones públicas y privadas que hayan participado (directa o indirectamente) en la ejecución, independientemente de su ubicación geográfica, las organizaciones comunitarias de base y otros actores locales involucrados en el proyecto.

3. Documentos y fuentes de información

El equipo evaluador deberá disponer, para el correcto desarrollo del trabajo de evaluación (en todas sus fases) de, al menos, la siguiente documentación:

- Documento de proyecto aprobado con sus anexos.
- Normativa reguladora de la convocatoria y resolución de concesión.
- Documento Estrategia País de la Cooperación Española.
- Convenios y acuerdos firmados en el marco del proyecto (convenio de colaboración y ejecución).
- Normas de seguimiento y justificación de proyectos de ONGD de la Generalitat Valenciana.
- Planes de Desarrollo Concertado Distrital
- Plan Director de la GV
- Informes Semestrales de seguimiento y anexos.
- Informe final del proyecto, incluyendo anexos y fuentes de verificación.
- Entrevistas a beneficiarios, autoridades locales, comités de gestión del agua
- Todos aquellos solicitados por el equipo evaluador considerados de interés para la evaluación.

La mencionada documentación sería conveniente fuese entregada al equipo evaluador en formato electrónico (siempre que fuera posible) y en soporte papel en aquellos casos en que dicha información no haya podido ser digitalizada.

4. Actores implicados en la evaluación

Como entidades promotoras figuran la Generalitat Valenciana (GV), la ONGD española "MUSOL" y las ONGD Taller de Promoción Andina (TADEPA) y Oikos Cooperação e Desenvolvimento.

Comisión gestora de la evaluación

Las organizaciones gestoras de la evaluación son MUSOL, Tadepa y Oikos. MUSOL actuará a través del personal del área de proyectos en sede, Tadepa actuará a través del equipo técnico del proyecto y Oikos a través de su representante en Perú. Se conformará así una Comisión que será la responsable de la gestión de todo el proceso de evaluación y de las relaciones directas frente al equipo evaluador. Será responsable de:

1. Validar y aprobar el Plan de Trabajo propuesto por el equipo evaluador;
2. Validar y aprobar el diseño de la evaluación;
3. Dar seguimiento a la implementación de la evaluación, facilitando al equipo evaluador el contacto con los actores (*stakeholders*) del proyecto así como los insumos documentales necesarios para el desarrollo de la misma.

CRITERIOS, PREGUNTAS Y NIVELES DE ANÁLISIS

Como ya se ha señalado anteriormente, la institución promotora de esta evaluación ha definido en sus Términos de Referencia una serie de criterios que deberán ser los orientadores del proceso evaluativo. La totalidad de estos criterios se detalla a continuación:

- **PERTINENCIA / COHERENCIA**: Adecuación de objetivos y resultados de la intervención al contexto en que se realiza. Se deberá analizar la calidad del diagnóstico previo a la ejecución del proyecto y el ajuste del proyecto a las prioridades del país, a nivel local y nacional. Asimismo, se analizará la adecuación del proyecto a las prioridades de la Cooperación Valenciana.

- **EFICACIA**: Para ello se estudiará el alcance de los objetivos y de los resultados previstos sobre la población beneficiaria cualitativa y cuantitativamente, teniendo en cuenta los siguientes factores:
  - Claridad y pertinencia en la identificación y definición de los objetivos y resultados.
  - Grado de cumplimiento de los objetivos y resultados previstos, mediante la medición de los indicadores establecidos.

- **EFICIENCIA**: Medida en la que se ha logrado alcanzar los resultados en relación con los recursos financieros, materiales y humanos utilizados. Para ello la evaluación tendrá en cuenta:
  - El coste respecto de las actividades desarrolladas y los resultados obtenidos.
  - El funcionamiento de los mecanismos de co-financiación y co-gestión, entre todos los actores participantes directa o indirectamente, de las acciones emprendidas.
  - La capacidad para aprovechar los recursos y estructuras ya existentes para el logro de los objetivos y resultados.

- **IMPACTO**: Se analizarán todos los efectos generados por la intervención, sean positivos o negativos, esperados o no, directos o indirectos, colaterales o inducidos. El análisis de los impactos se centrará en la determinación de los efectos netos atribuibles a la actuación, teniendo en cuenta aquellas variables externas que, sin formar parte del proyecto, hayan podido producir un efecto de cualquier tipo en los objetivos y resultados de la intervención.

- **SOSTENIBILIDAD**: La evaluación valorará la continuidad en el tiempo de los aspectos positivos generados con la intervención, una vez retirada la ayuda. Se deberá hacer una especial valoración de aspectos generales tales como:
  - Previsión de la sostenibilidad en el diseño y ejecución de las intervenciones.
  - Análisis de los actores, incluyendo el grado de participación, apropiación e implicación de las instituciones contraparte y la ONGD española ejecutora, una vez concluido el proyecto.
  - Capacidad de gestión de la contraparte local.

- **CALIDAD DE LA PARTICIPACIÓN**: El análisis de la participación se centrará en la determinación de los agentes que han sido implicados en las diferentes etapas de la planificación y la evaluación, incluyendo a los beneficiarias, valorando su incidencia en la toma de decisiones.

- **FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**: Adaptación de la intervención al marco institucional del país, teniendo en cuenta instituciones públicas o privadas, locales, provinciales, regionales, nacionales e internacionales. Se deberá considerar si las prioridades de las instituciones son compatibles con los objetivos del proyecto y si la intervención contribuye a fortalecer o debilitar sus capacidades para hacer un uso más eficiente, equitativo y sostenible de los recursos humanos, financieros y materiales.

  El estudio de sostenibilidad deberá aportar un análisis sobre las siguientes cuestiones concretas:

  a) Políticas de apoyo: Valorando la compatibilidad de las prioridades entre receptor y donante y analizando si el entorno político supone apoyo o traba para la sostenibilidad del proyecto.
  b) Factores socioculturales: Revisión de la integración de las intervenciones en la comunidad local y de su impacto sobre el acceso al uso de recursos de los distintos grupos socioeconómicos (en cuanto a una mayor justicia distributiva en su organización económica, mayor igualdad en su organización social y mayor democracia en su organización política). Análisis de la promoción de la participación activa de los beneficiarios.
  c) Factores ambientales y ecológicos: Comentarios acerca de la explotación, gestión y desarrollo de la dotación de recursos naturales de acuerdo con la capacidad del medio ambiente local.
  d) Factores tecnológicos: Investigación sobre la elección, adaptación y empleo de tecnologías apropiadas —entendidas como el conocimiento sistemático aplicado a la producción de un bien, y las técnicas de gestión o de mercado utilizadas— a las condiciones existentes.
  e) Enfoque de género: Análisis de cómo el proyecto transversaliza el género en sus actividades.
  f) Viabilidad financiera y económica: Análisis de mecanismos para asegurar la obtención de recursos para el mantenimiento de las estructuras creadas.

Con el objetivo de presentar la información de manera ordenada, se ha elaborado una matriz de evaluación preliminar a modo de hipótesis de trabajo de los niveles de la evaluación que afectan a la totalidad del Proyecto que se presenta como **Anexo** a esta propuesta. Dicha matriz contiene los criterios a evaluar y, para cada uno de ellos, las preguntas de evaluación correspondientes, así como los indicadores propuestos y las posibles fuentes de verificación.

METODOLOGÍA, PLAN DE TRABAJO Y PRODUCTOS

5. Métodos y técnicas para la recogida de datos y análisis de información

A continuación, presentamos una propuesta metodológica concreta para la evaluación del Proyecto:

- Se aplicarán técnicas para la obtención de datos que respondan a los parámetros de validez y fiabilidad propios de la investigación social
- Se presenta un enfoque metodológico que aborda cuatro niveles de valoración:
    - hallazgos
    - análisis interpretativo basado en los datos, hechos e informaciones encontradas
    - juicios concluyentes (conclusiones)
    - recomendaciones.
- La interpretación del equipo evaluador aunará la valoración de las dimensiones de la intervención (diseño, proceso y resultados) con la valoración sustentada en los criterios y preguntas propuestos

La evaluación de la intervención propuesta, por sus características, podría basarse en metodologías basadas en las siguientes técnicas:

- **Estudio y análisis de la documentación** generada por el Proyecto. Durante este momento evaluativo se conocerá de manera certera el objeto de evaluación así como el contexto educativo en el que se desenvolvió el Proyecto y se detectará a los informantes clave. Esta información permitirá delimitar las preguntas de evaluación que sean pertinentes y proponer técnicas adecuadas de recogida de información, según los criterios y prioridades que se detallan en otros puntos de la presente propuesta.
- **Observación directa de la realidad y comprobación in situ** a fin de comprender los diferentes procesos llevados a cabo. Durante el trabajo de campo se producirá la información de calidad necesaria, cuantitativa y cualitativa, para cubrir la información expresadas en las "preguntas y niveles de evaluación" utilizando las herramientas previamente diseñadas
- **Entrevistas** de diferente tipo (estructuradas, de formato abierto, grupos de discusión, entre otras) dirigidas principalmente a los siguientes actores relevantes:
    - informantes clave de la institución ejecutora: responsables del proyecto implicados en la intervención y cualquier otro que se estime oportuno por parte del equipo evaluador y/o del propio equipo de MUSOL
    - informantes clave de los socios locales: equipos directivos y técnicos de las instituciones implicadas directamente en el desarrollo del Proyecto; equipos directivos y técnicos de las instancias promotoras de la intervención
    - población beneficiaria: Se seleccionarán indistintamente a personas concretas así como a grupos de beneficiarios/as usando los criterios de relevancia y representatividad. Se priorizará el uso de metodologías participativas, que permitan rescatar las percepciones de los colectivos beneficiarios y su grado de satisfacción. De igual modo se identificarán técnicas y medidas prácticas dirigidas a promover y garantizar la adecuada participación de las mujeres en el proceso de evaluación. Por último, se usará una metodología que combine técnicas cualitativas con técnicas cuantitativas.

6. Fases y productos esperados

La evaluación constará de tres fases, cuyo contenido y desarrollo se detallan a continuación:

- **Fase de gabinete** (duración estimada: 2 semanas). Abarcará el estudio y análisis de la información relevante y la preparación de los instrumentos de recogida de información. Será preciso analizar los documentos y conocer en profundidad el planteamiento y el desarrollo de la intervención, de modo que los evaluadores puedan abordar las siguientes cuestiones:
  - Conocer de manera certera el objetivo de la evaluación y el contexto evaluativo en el que éste se desenvuelve, incluidas las fuentes y condiciones de acceso a la información así como detectar los informantes clave.
  - Operativizar las preguntas principales a través de indicadores y proponer técnicas adecuadas para la recolección de la información.
  - Afinar los instrumentos metodológicos y las herramientas de recolección de datos así como su factibilidad para la recolección y procesamiento de datos
  - Ajustar y delimitar las preguntas de evaluación pertinentes y factibles de indagar

  Al final de esta fase, el equipo evaluador presentará una matriz de evaluación y las opciones metodológicas que se propongan. Este documento deberá contar con la aprobación del Grupo de Seguimiento de la evaluación como paso previo para pasar a la siguiente fase.

  PRODUCTO ESPERADO: Un documento de diseño final de la evaluación, que contendrá:
  - Matriz de evaluación (criterios, preguntas de evaluación definitivas, indicadores y técnicas a implementarse)
  - Fundamentos metodológicos que se aplicarán durante la fase posterior
  - Propuesta de agenda para el trabajo de campo

- **Fase de trabajo de campo** (duración estimada: 1 semana). Implicará la aplicación de las técnicas previstas en el diseño final, recopilando toda la información que se considere necesaria del Proyecto. El equipo evaluador realizará visitas al terreno para conocer y aplicar las técnicas establecidas, en aquellos lugares y con aquellas personas que se decida en función al análisis de la documentación y de las entrevistas con los responsables del proyecto. El producto resultante de esta fase será compartido con el Grupo de Seguimiento de la evaluación.

  PRODUCTO ESPERADO: Un Informe de Trabajo de Campo que incluya, al menos, los siguientes aspectos (máximo 10 páginas):
  - Memoria de las actividades realizadas durante las visitas realizadas
  - Aproximación de los hallazgos y de las posibles dificultades a afrontar en el proceso
  - Propuesta para determinar cuál es el canal más adecuado para comunicar a los distintos informantes los resultados preliminares.

- **Elaboración del Informe de Evaluación** (duración estimada: 3 semanas). En esta fase se analizarán y se interpretarán los datos, así como también se procederá, por último, a la elaboración del informe final (incluyendo la previa presentación de un primer borrador de informe). Los hallazgos deberán proceder de los datos recopilados y los análisis efectuados, las conclusiones habrán de tener una relación lógica con los hallazgos y las recomendaciones coherentes con las conclusiones. Las recomendaciones serán tan realistas, operacionales y pragmáticas como sea posible y tendrán en cuenta las circunstancias en el contexto del Proyecto, pudiendo incluir aspectos políticos, organizacionales, operativos, etc. En el informe final se intentará incorporar todas aquellas observaciones realizadas por los responsables de la intervención, siempre y cuando ello no suponga una intromisión en la independencia y objetividad del equipo evaluador. En esta fase también se incluye la puesta en común de las conclusiones y recomendaciones.

PRODUCTO ESPERADO: En esta fase el equipo consultor deberá proveer a las instituciones impulsoras de la presente evaluación de los siguientes documentos:

- Un Informe Final en versión borrador que se presentará al Grupo de Seguimiento de la evaluación para que puedan hacer sobre dicho documento las observaciones y comentarios que se estimen oportunos. Dicho borrador será discutido con anterioridad a la preparación de la versión definitiva.
- Un Informe Final cuya estructura de contenidos sigue el esquema recomendado por la Metodología de Evaluación de la Cooperación Española, y que está de acuerdo con la Guía de Gestión de la Evaluación de la Generalitat Valenciana:
    - *Resumen ejecutivo*: Se describirá brevemente el proyecto evaluado; los objetivos de la evaluación y población beneficiaria; enfoque, metodología y técnicas de evaluación; resumen de los principales resultados, conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas.
    - *Introducción*: Describirá el propósito de la evaluación, "por qué se realiza"; identificará los actores involucrados en la evaluación; enunciará la estructura y contenidos del informe y como la información contenida en el informe alcanza el propósito de la evaluación y cumple en satisfacer las demandas de información de los diferentes actores involucrados en la intervención.
    - *Antecedentes y Objetivo de la evaluación*: Explicará los alcances de la evaluación: período evaluado, población beneficiaria evaluada, zona de intervención, resultados que fueron evaluados, etc. Describirá los objetivos de la evaluación en función de la utilidad que se dará a la evaluación.
    - *Criterios de valoración*: definición de cada criterio y preguntas de evaluación; identificación de los criterios de evaluación estándares: pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto, sostenibilidad y otros que se hayan incluido por considerarlos pertinentes por el tipo de proyecto; descripción de las preguntas de evaluación que delimitan la información que se recogerá con la evaluación; explicación de en qué medida las preguntas de evaluación dan respuesta a las necesidades de información de todos los actores involucrados en la intervención.
    - *Descripción de la intervención evaluada:* Antecedentes, organizaciones que ejecutan, actores implicados y contexto en el que se desarrolla la intervención.
    - *Metodología y técnicas utilizadas para la evaluación:* Descripción clara de la metodología utilizada y las técnicas utilizadas para la recogida de información, procesamiento de datos y análisis de la información, haciendo énfasis en las razones de su utilización.
    - *Condicionantes y límites del estudio realizado*
    - *Análisis e interpretación de la información recopilada en relación con las preguntas de evaluación.*
    - *Conclusiones de la evaluación.*
    - *Lecciones aprendidas resultado de las conclusiones:* Que muestren buenas prácticas y que puedan ser extrapoladas y retroalimentar las acciones de la intervención en ejecución o para futuras intervenciones, según proceda.
    - *Recomendaciones*: Estarán dirigidas de manera particular a cada actor participante en el proceso evaluativo.
    - *Anexos*: términos de referencia, plan de evaluación, plan y memoria del trabajo en campo, diseño de la evaluación, herramientas utilizadas (modelos de cuestionarios, encuestas, guion de entrevistas, diseño de talleres participativos, etc.), listado de fuentes utilizadas (primarias y secundarias), listado de informantes claves, datos estadísticos, ficha de socialización de resultados, ficha de incorporación de recomendaciones de la evaluación.
    - *Alegaciones y comentarios de distintos actores al borrador del informe*: Si se considera pertinente, sobre todo si existen desacuerdos y no han sido reflejados en el cuerpo del informe.

- Se tendrán en cuenta además los siguientes requisitos formales:
  - el documento tendrá una extensión máxima de 50 páginas (excluidos los Anexos)
  - el Resumen Ejecutivo no sobrepasará las 8 páginas y su contenido deberá permitir su comprensión y difusión de forma independiente al resto del documento
  - como Anexo se incorporará un resumen de la evaluación como presentación en power point con un máximo de 15 diapositivas.
  - La presentación del Informe Final en versión borrador se hará en papel y en CD.

PREMISAS DE LA EVALUACIÓN

En el plano ético, el equipo evaluador que plantea la presente propuesta garantiza unos resultados correctos, completos y justos, protección sobre las partes, así como la protección y respeto a las personas entrevistadas sobre todo si se trata de menores. Además, el equipo evaluador asume el compromiso de regirse por estas cláusulas deontológicas:

- **Anonimato y confidencialidad**.- La evaluación deberá respetar el derecho de las personas a proporcionar información asegurando su anonimato y confidencialidad, especialmente en la información oral o escrita individualizada
- **Independencia**.- El equipo evaluador deberá garantizar su independencia de la intervención evaluada, no estando vinculado con su gestión o con cualquier elemento que la compone
- **Integridad**.- El equipo evaluador tendrá la responsabilidad de poner de manifiesto cuestiones no mencionadas específicamente en los Términos de Referencia, si ello fuera necesario para obtener un análisis más completo de la intervención
- **Validación de la información**.- Corresponde al equipo evaluador garantizar la veracidad de la información recopilada para el informe, y en última instancia será responsable de la información presentada en el Informe de evaluación
- **Responsabilidad**.- Cualquier desacuerdo o diferencia de opinión que pudiera surgir entre el equipo evaluador o entre este y los responsables de la intervención en relación con las conclusiones y/o recomendaciones, deberá ser mencionada en el informe. Cualquier afirmación debe ser sostenida por el equipo o dejar constancia del desacuerdo sobre ella.
- **Incidencias**.- En el supuesto de la aparición de problemas durante cualquier fase de la evaluación, éstos deberán ser comunicados inmediatamente a MUSOL. De no ser así, la existencia de dichos problemas en ningún caso podrá ser utilizada para justificar la no obtención de los resultados establecidos en los Términos de Referencia
- **Entrega de los Informes**.- En caso de retraso en la entrega de los informes o en el supuesto en que la calidad de los mismos sea manifiestamente inferior a lo pactado, el equipo evaluador acatará la resolución arbitral a la que el Comité de Seguimiento de la Evaluación pudiera recurrir, incluidas posibles penalizaciones en el pago del servicio
- **Derechos de autor y divulgación de la evaluación**.- Todo derecho de autor recae en la entidad contratante de la evaluación, es decir, MUSOL; la divulgación de la información recopilada y del Informe Final será igualmente prerrogativa de esta.
- **Régimen sancionador**.- En caso de retraso en la entrega de los informes o en el supuesto en que la calidad de los informes entregados sea manifiestamente inferior a lo pactado con MUSOL, serán aplicables las penalizaciones y arbitrajes establecidos por la entidad contratante conforme al contrato privado establecido con el equipo evaluador.

EQUIPO EVALUADOR

El equipo evaluador responsable de este estudio estará compuesto por un evaluador principal quien asumirá la fase de gabinete, la visita al terreno y el informe final, asistido por la estructura técnica de Avanzia Bienestar Social y Desarrollo. Este evaluador (véase curriculum vitae adjunto) reúne los siguientes requisitos:

- Experiencia en metodología de evaluación, herramientas participativas, etc.
- Experiencia en gestión de proyectos.
- Experiencia en proyectos de educación.
- Experiencia de trabajo previo en Perú

El equipo asegurará la capacidad para analizar tanto los aspectos técnicos del Proyecto, como los aspectos relacionados con la gestión, administración y coordinación de aquél, así como la adecuación de la acción educativa desarrollada.

Durante la evaluación, tanto en sede como sobre todo en el terreno, el evaluador podrá ser acompañado por otros miembros o expertos designados por MUSOL.

En todo caso, mantendrá su independencia de criterio y no acordará los términos del informe con personas ajenas al mismo.

PROPUESTA DE CRONOGRAMA Y TAREAS

Las fechas sugeridas en el cuadro de planificación que se muestra a continuación retoman las fases y los plazos sugeridos en los Términos de Referencia de esta evaluación. En ese sentido, será en función de la fecha de inicio real de la evaluación (una vez seleccionada y aprobada la presente propuesta) y de las consideraciones prácticas que aseguren la factibilidad del desarrollo de las fases planteadas (posibilidad de realizar el trabajo de campo, disponibilidad de visitas a la zona, etc) que estaremos en condiciones de mantener el calendario propuesto. De esta forma, si fuera necesario y a través del consenso con las instituciones contratantes, se procedería a la revisión de dicho cronograma.

- Presentación del Informe Final de evaluación: máximo el 15 de junio de 2012

Como hitos fundamentales del proceso evaluador se mencionan los siguientes:

- Fecha de inicio: La evaluación se iniciará dentro de los 5 días siguientes a la aprobación de esta propuesta de metodología y firma del contrato. Asumimos la intención por parte de la MUSOL de que esta fecha no sea posterior al día 20 de abril de 2012.

- Propuesta metodológica, matriz y programa de trabajo de campo: máximo el 30 de abril de 2012

- Presentación de los hallazgos preliminares del trabajo de campo: máximo el 15 de mayo de 2012

- Presentación del borrador de informe final: máximo el 5 de junio 2012

FASE	ACTIVIDADES	FECHAS	Semanas					
			1	2	3	4	5	6
1	**Estudio de gabinete**	20 al 30 abril de 2012						
	Revisión de la información secundaria							
	Elaboración de la Matriz de Evaluación final con criterios, preguntas e indicadores definitivos							
	Diseño de herramientas para la recogida de información							
	Validación de la matriz y de los instrumentos							
	Ajustes a los instrumentos							
	Preparación de la agenda de visitas sobre el terreno							
2	**Trabajo de campo**	1 7 mayo 2012						
	Aplicación de los instrumentos							
	Formulación de los informes del trabajo de campo							
	Presentación de los hallazgos preliminares							
3	**Elaboración y entrega del Informe de Evaluación**	20 mayo al 30 2012						
	Procesamiento de la información							
	Análisis e interpretación de los datos							
	Revisión de las conclusiones y recomendaciones							
	Presentación de un borrador de Informe Final de Evaluación							
	Redacción del Informe Final contemplando posibles ajustes y mejoras							
	Entrega y presentación del Informe Final de Evaluación							

AVANZIA
Bienestar Social y Desarrollo
CIF: B-84464205
C/ Modesto Lafuente, 68 - 5º A
28003 Madrid

16 de abril de 2012

ANEXO 1
MATRIZ DE PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

A continuación se propone la matriz que servirá de base a la realización de la evaluación, teniendo como referencia los criterios y preguntas contenidos en los Términos de Referencia. Esta matriz constituye la guía general o tabla de óptimos, que podrá ser aplicada en todos sus términos o en parte de ella en la medida en que se cuente con la información adecuada contenida en los documentos producidos a lo largo del proyecto; en la medida en que se disponga de las condiciones y facilidades para aplicar instrumentos de recogida de información, observación directa y participante; así como en la medida en que se cuente con las aportaciones de los informantes clave de los distintos colectivos intervinientes.

PERTINENCIA

PREGUNTA	CRITERIOS EVALUATIVOS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
La intervención se encaja y complementa con las prioridades de las provincias de Yauyos y Cañete?	Análisis de las prioridades y necesidades. Valoración del grado en que las instituciones o contrapartes han participado en la identificación del proyecto.	Concordancia entre las prioridades del proyecto y los planes y prioridades sectoriales del país. Indicadores de cantidad, calidad y tiempo relativos, contemplados en el documento de formulación.	Planes estratégicos. Planes sectoriales. Documento de formulación. Encuestas y entrevistas.
¿Responde la intervención a las prioridades y necesidades de la población beneficiaria?	Comprobación del grado de participación y aportación documentado. Análisis de los elementos del proyecto en relación a la percepción social y con el tipo de demanda. Valoración del grado en que beneficiarios e instituciones o contrapartes han participado en la identificación.	Prioridades establecidas Contenidos de los acuerdos adoptados. Validez cualitativa y cuantitativa de las medidas y modalidades de intervención previstas.	Documentos institucionales y de convenios suscritos. Formulación: Prioridades, objetivos y programación estratégica. Informes de seguimiento. Resultados de encuestas y entrevistas.
¿Durante la intervención del proyecto se ha contado con la participación de mujeres y hombres?	Mecanismos de participación de los beneficiarios por género. Comparación de prioridades, objetivos, metodologías, medidas y tipos de actividad y categorías de destinatarios.	Mecanismos de participación, representación y toma de decisiones. Tipos y número de actuaciones específicas..	Documentos de formulación, actas e informes. Resultados de encuestas y entrevistas. Resultados de la observación directa.

¿Los mecanismos diseñados para la implementación del proyecto facilitó la intervención de las organizaciones económicas y sociales de la Cuenca del Río Cañete?	Valoración de la participación de las organizaciones de la zona. Análisis de otras realidades en la zona. Análisis de la fundamentación del programa en función del conocimiento global de las actuaciones de desarrollo.	De calidad, cantidad y tiempo en relación a necesidades, prioridades, capacidades y medios. Estrategias y acuerdos contemplados; experiencias tenidas en cuenta.	Documentos de formulación, actas e informes. Documentos estratégicos. Resultados de encuestas y entrevistas. Resultados de la observación directa.
Los espacios de coordinación y concertación utilizados para la planificación, gestión e implementación de lineamientos, políticas y planes de desarrollo a nivel local, han sido los adecuados?	Análisis de la correspondencia del proyecto con la misión y visión de los socios en función de las prioridades y necesidades identificadas y la experiencia y capacidades acumuladas en su campo de intervención. Contraste del modelo de intervención propuesto con conocimiento global de las políticas en la zona.	Prioridades de las de las instituciones socias. Indicadores de calidad y cantidad del documento del proyecto en relación a prioridades de los socios. Acuerdos contemplados y experiencias tomadas en cuenta.	Documentos de misión y visión de las instituciones participantes. Planes y programas de intervención. Documentos estratégicos. Actas e informes de seguimiento. Resultados de encuestas y entrevistas. Resultados de la observación directa
¿Se han implementado las actividades necesarias para fortalecer las capacidades de los gobiernos locales en la gestión pública participativa, transparente y efectiva de los recursos y servicios vinculados al desarrollo social y económico?	Correspondencia del proyecto con empoderamiento de socios en el desarrollo económico-social. Contraste del modelo de intervención propuesto con políticas de los socios.	Prioridades de las instituciones socias. Indicadores de calidad, cantidad y tiempo establecidos en el documento del proyecto en relación a necesidades y prioridades de las partes. Nuevas líneas de acción y acuerdos contemplados. Experiencias tomadas en cuenta.	Documentos estratégicos. Documento de formulación de proyectos. Actas e informes de seguimiento. Resultados de encuestas y entrevistas.
Cómo encaja la intervención en las prioridades de cooperación y desarrollo de la Generalitat Valenciana, MUSOL y Tadepa/Oikos?	Análisis de las prioridades de las instituciones contrapartes. ¿la alternativa elegida fue la más indicada?	Comparación de prioridades de las instituciones socias. Ídem. de sus , objetivos, metodologías, medidas y tipos de actividad y categorías de destinatarios.	Actas e informes de seguimiento. Documentos estratégicos. Resultados de encuestas y entrevistas. Resultados de la observación directa.
¿Los talleres de formación de líderes en gestión pública e incidencia han sido oportunos y necesarios?	Comprobación del grado de participación y aportación documentado.	Criterios de participación y coordinación adoptados. Seguimiento de talleres y participación. Incidencia talleres en niveles de formación y de empoderamiento. Presencia en reuniones de análisis y toma de decisiones.	Actas de reuniones de trabajo. Resultados de encuestas y entrevistas. Resultados de la observación directa.
¿Ha sido provechoso el viaje realizado a	Análisis de la percepción de los implicados,	Estados de opinión identificables	Informes de seguimiento, resultado de

España?	de la participación, y, en su caso, de la oposición explícita y los argumentos expresados.	Conductas identificables.	entrevistas, observación participante y observación directa.

EFICACIA

PREGUNTA	CRITERIOS EVALUATIVOS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
¿En qué medida se han alcanzado los resultados inicialmente previstos?	Comprobación de la existencia de un OE y su relación directa con el problema central identificado.	Objetivo formulado e indicadores de calidad, cantidad y tiempo previstos para su consecución.	Documento del proyecto. Informes de seguimiento; Resultados de la observación directa.
¿Cuáles son los resultados alcanzados con la ejecución del proyecto para hombres y para mujeres?	Comparación de medidas previstas y alcanzadas; valoración de los medios empleados. Análisis de las decisiones adoptadas.	Indicadores de calidad, cantidad y tiempo formulados para el proyecto. Asunción de las claves del proyecto; participación; objetividad de apreciaciones.	Documentación generada por la intervención. Resultados de la observación directa. Resultados de encuestas y entrevistas.
En qué medida el alcance de los resultados es atribuible a la ejecución del proyecto? Identificar eventuales factores externos que hayan contribuido al logro de los resultados esperados.	Analizar la coherencia interna del OE en relación al objetivo general y a los resultados previstos en consecuencia y resto de los elementos que conforman la lógica vertical y horizontal del proyecto.	Objetivo formulado e indicadores de calidad, cantidad y tiempo previstos para su consecución. Tiempos de ejecución y coordinación; desfases y modificaciones producidas.	Documento del proyecto. Informes de seguimiento. Resultados de encuestas y entrevistas. Resultados de la observación directa.
¿Son suficientes los resultados para el logro del objetivo específico?	Análisis de la especificidad de los resultados, su número, y coherencia con los objetivos y actividades previstas.	Indicadores de calidad, cantidad y tiempo incluidos en el documento del proyecto. Correlación resultados con OE. Efectos producidos y relación con los componentes del proyecto.	Documento del proyecto. Informes de seguimiento. Resultados de encuestas y entrevistas. Resultados de la observación directa.
¿Han afectado los factores externos al logro de los resultados y cumplimiento del objetivo específico?	Análisis de la importancia de los factores externos intervinientes, la forma de identificarlos y caracterizarlos y las medidas adoptadas para enfrentarlos. Análisis del grado y modo de consecución de las distintas metas establecidas. Valoración de la significatividad de los efectos no previstos	Relación, caracterización y consecuencias de los factores externos identificados. Indicadores de calidad, de cantidad y tiempo establecidos en la formulación. Efectos producidos y relación con los componentes del proyecto.	Documento del proyecto. Informes de seguimiento. Resultados de encuestas y entrevistas. Resultados de la observación directa.

¿Son fiables, oportunas y de un coste razonable las fuentes de verificación?	Análisis de la adecuación de las fuentes de verificación en razón de su contribución a la estructura de gestión, a su agilidad y transparencia y a su facilidad de uso.	Número y tipo de fuentes de verificación, usuarios de las mismas y protocolos y procedimientos y frecuencia de uso.	Documento del proyecto. Informes de seguimiento.
¿Han podido evidenciarse resultados no esperados a partir de la intervención del Proyecto?	Identificación de estos resultados y significación de los mismos en lo que respecta a fortalecimiento de los objetivos del proyecto.	Relación y caracterización de resultados no esperados existente. Efectos producidos y relación con los componentes del proyecto.	Informes de seguimiento. Resultados de encuestas y entrevistas. Resultados de la observación directa.

EFICIENCIA

PREGUNTA	CRITERIOS EVALUATIVOS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
¿Los recursos externos (GV, MUSOL, Tadepa/Oikos) han sido utilizados de manera óptima respecto a los resultados alcanzados?	Análisis de la correspondencia entre objetivos resultados y actividades en función de su cohesión interna y de la armonía en la realización de las actividades de acuerdo con los resultados y los objetivos planteados y las personas e instituciones implicadas.	Indicadores de calidad, cantidad y tiempo del documento del proyecto que integran su lógica vertical y horizontal. Instrumentos previstos y puestos en marcha, distribución de funciones y coordinación en la aplicación de tales instrumentos Tiempos empleados.	Documento del proyecto. Informes de seguimiento. Plan de gestión presupuestaria. Instrumentos de aplicación financiera. Documentos contables.
¿Han sido identificados y utilizados recursos locales (municipales, comunitarios, de otras instituciones, etc.) de manera optimizada para la ejecución de la intervención?	Análisis del grado de adecuación entre los resultados con el objetivo específico y de los resultados con sus actividades correspondientes.	Relación de causa-efecto o de medios-fines entre resultados y objetivo. Relación de causa-efecto o de medios-fines entre actividades y resultados. Instrumentos puestos en marcha	Documento del proyecto. Informes del proyecto. Plan de gestión presupuestaria. Resultados de encuestas y entrevistas. Resultados de la observación directa.
¿Los recursos locales de potencial utilización fueron adecuadamente identificados en la ejecución de la intervención?	Valoración de la utilidad de las actividades, factibilidad de las mismas y adecuación a las capacidades y características socioculturales, de género y ambientales. Utilización del presupuesto aprobado en relación a las partidas previstas, modificaciones solicitadas y aprobadas; gasto efectivamente ejecutado.	Volumen y tipo de actividades realizadas en función de los destinatarios del proyecto, medios empleados y costes. Relación de causa-efecto o de medios-fines entre resultados y objetivos y entre actividades y resultados.	Documento del proyecto. Informes del proyecto. Plan de gestión presupuestaria. Resultados de encuestas y entrevistas. Resultados de la observación directa.

Los recursos locales han sido utilizados de forma optimizada para alcanzar los resultados esperados?	Análisis de la racionalidad de los tiempos empleados de acuerdo con la visión global actividades-resultados-objetivos-ejecutores-medios-procedimientos.	Indicadores de calidad y tiempo del documento del proyecto. Existencia de actividades no previstas inicialmente Carga de trabajo en equipos locales e idoneidad de los mismos (formación, experiencia, organigrama y estructura) Efectividad de las soluciones técnicas empleadas	Documento del proyecto Modificaciones aportadas al documento del proyecto Documentos de funciones, planillas de horarios Informes de seguimiento Resultados de entrevistas. Resultados de la observación directa.
¿La utilización de recursos locales ha sido complementaria a los recursos transferidos y aportados a través de la ejecución del proyecto?	Análisis de la especificidad de las funciones y capacidades establecidas y su adecuación a la realidad del medio y a los instrumentos financieros disponibles y a la utilización de estos.	Indicadores de calidad y tiempo del documento del proyecto. Efectividad de las soluciones técnicas empleadas. Datos de organización, administración, ejecución y efectos derivados.	Documentos de funciones Informes de seguimiento Resultados de entrevistas y encuestas. Resultados de la observación directa.
¿Se ha logrado un equilibrio adecuado entre los recursos globales del proyecto, el proceso de implementación y los resultados finales?	Identificación de debilidades y fortalezas en el marco de la pertinencia del proyecto y los aprendizajes de los participantes.	Datos de organización, administración, ejecución y efectos derivados, comparados con la situación anterior al comienzo del proyecto.	Informes de seguimiento. Resultados de encuestas de percepción realizadas por el equipo del proyecto. Resultados de entrevistas, observación directa y participante.
¿Han sido ejecutadas las actividades en su totalidad y en los tiempos previstos para alcanzar los resultados esperados?	Comprobación de las modificaciones y análisis de la validez de su justificación en relación a contingencias internas al proyecto y dificultades producidas por su entorno. Análisis de la objetividad con que fueron establecidos los plazos en función de las capacidades, instrumentos, medios, y prácticas de gestión de las que se partía.	Indicadores de calidad, cantidad y tiempo del documento del proyecto. Volumen y tipo de actividades realizadas. Procedimientos de aplicación, de comunicación y de diseño de tiempos. Aplicación de las cantidades por partidas presupuestarias y desviaciones producidas.	Plan de ejecución presupuestaria e informes de seguimiento económico. Informes de seguimiento. Documentos administrativo-contables y de seguimiento de las actuaciones, cuadros de seguimiento presupuestario Resultados de entrevistas. Resultados de la observación directa
¿Se ha elegido la logística adecuada? ¿Se ha definido bien el presupuesto?	Análisis de la organización del trabajo: distribución de responsabilidades y funciones; sistema de información y comunicación y sistema de aplicación presupuestaria.	Volumen y tipo de actividades realizadas en función de los destinatarios del proyecto. Partidas presupuestarias establecidas y ejecutadas. Aplicación de las cantidades por partidas presupuestarias y desviaciones producidas.	Organigramas y guías de gestión. Plan de ejecución presupuestaria. Informes de seguimiento económico; fichas de registro; modificaciones adoptadas Resultados de encuestas y entrevistas. Resultados de la observación directa.
¿Se ha respetado el presupuesto?	Análisis del grado de cumplimiento del plan de ejecución presupuestaria. Valoración de la adecuación de las modificaciones producidas en función de la planificación y ejecución; coherencia entre el sistema	Tipos y volúmenes de recursos; distribución temporal y espacial de los mismos. Partidas presupuestarias establecidas y ejecutadas. Aplicación de las cantidades por partidas	Plan de ejecución presupuestaria e informes de seguimiento económico. Registros y justificaciones económicas. Resultados de entrevistas.

	establecido y los procesos y períodos de ejecución.	presupuestarias	
¿Ha habido una buena búsqueda de proveedores locales?	Valoración de los criterios utilizados y eficiencia de los acuerdos establecidos	Proveedores identificados en relación a medios y costes; mecanismos de provisión; calidad de los suministros; agilidad y rapidez de servicios.	Relación de proveedores por productos y servicios; Actas y registros. Informes contables y de seguimiento. Resultados de entrevistas. Resultados de la observación directa.

IMPACTO

PREGUNTA	CRITERIOS EVALUATIVOS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
¿Cuáles han sido los efectos provocados por el proyecto sobre los colectivos beneficiarios y otros colectivos?	Análisis del grado de apropiación de los efectos del proyecto, sus expectativas de profundización y extensión de logros y vinculación a nuevas prioridades.	Número y tipo de Instrumentos de gestión y organización, y uso de los mismos. Protocolos y procedimientos de participación de beneficiarios y otros colectivos afines relacionados directa o indirectamente con la intervención. Ámbitos de participación y dirección en que se desenvuelven.	Protocolos y procedimientos aplicados. Nuevas propuestas formalizadas. Documentos y registros producidos. Informes de actividad. Resultados de encuestas. Percepción de las personas implicadas y beneficiarias.
¿Cuál ha sido el impacto de género?	Valoración del grado en que las mujeres son beneficiarias directas e indirectas del Proyecto, de sus formas organizativas, y de su capacidad de propuesta y liderazgo.	Protocolos y procedimientos de incorporación y participación de las mujeres. Protocolos e Instrumentos de gestión y organización. Ámbitos de participación y dirección en que se desenvuelven.	Listados de beneficiarios/as Documento de proyecto. Documentos y registros producidos. Informes de actividad. Resultados de encuestas. Percepción de las personas implicadas y beneficiarias.
¿Ha habido efectos sobre el medio ambiente?	Valoración del modo en que el proyecto está incardinado en su contexto ambiental y contribuye a mitigar sus elementos adversos.	Adecuación ambiental de los equipos y técnicas de trabajo empleadas. Formación especializada de las personas directamente implicadas. Efectos no previstos y su tratamiento.	Registros y actas específicas de las actividades realizadas. Documentos y registros producidos. Informes de actividad. Resultados de encuestas. Percepción de terceros.

¿Se han valorado los efectos negativos?	Análisis del grado en que están identificados los efectos negativos y si se han planteado soluciones alternativas. Análisis del grado de apropiación de los efectos del proyecto y sus expectativas.	Caracterización de problemas en función de sus amenazas. Caracterización de alternativas en función de capacidades. Efectos no previstos y su tratamiento.	Documento de las acciones desarrolladas con los beneficiarios directos e indirectos del proyecto. Informes de seguimiento y final. Resultados de encuestas. Percepción de terceros.
¿Qué aspectos externos han contribuido a incrementar el impacto del proyecto sobre la población atendida?	Valoración de otros factores ajenos a la intervención y de su posible efecto sobre los colectivos atendidos y sobre la estrategia implementada	Caracterización de los elementos externos identificados: Prioridades establecidas; factibilidad de las mismas; Instrumentos de aplicación diseñados; etapas delimitadas; Caracterización de problemas en función de sus efectos sobre la población. Caracterización de alternativas en función de capacidades y coste.	Documento de las acciones desarrolladas con los beneficiarios directos e indirectos del proyecto. Registro fotográfico. Resultados de encuestas. Percepción de terceros. Informes de seguimiento y final Resultados de entrevistas. Resultados de la observación directa

PARTICIPACIÓN

PREGUNTA	CRITERIOS EVALUATIVOS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
¿Los productos y procesos generados por el Proyecto están siendo apropiados por las Instituciones que constituyen la contraparte?	Análisis de la aplicación de los procesos y productos, asunción por los diferentes niveles de interesados, y respaldo institucional. Análisis del grado de aporte de los efectos del proyecto, sus expectativas de profundización y extensión de logros y vinculación a nuevas prioridades a las políticas públicas locales.	Tipos de información a destinatarios y destinatarias del proyecto y su entorno sobre los nuevos procesos y productos, para su correcto acceso como usuarios. Grado de incidencia del proyecto en asociaciones e instituciones relacionadas con el mismo.	Documentos específicos y protocolos adoptados. Informes de seguimiento Resultados de entrevistas.. Nuevas propuestas formalizadas. Resultados de la observación directa.
¿Ha promovido la estrategia de ejecución del proyecto el liderazgo de las instituciones locales?	Identificación del grado de autonomía y dirección de estas instituciones. Análisis del gradual papel de acompañamiento de las instancias de cooperación. Liderazgos y empoderamiento.	Tipos de Iniciativas impulsadas por las instituciones locales y nacionales. Grado de incidencia del proyecto en beneficiarios: apropiación y participación de instituciones públicas y privadas	Documentos específicos y protocolos adoptados. Informes de seguimiento Nuevas propuestas formalizadas. Resultados de la observación directa.

¿Existen evidencias (o voluntad) de apropiación de la propuesta impulsada por el proyecto, por parte de los actores regionales y locales involucrados?	Identificación de los principales acuerdos adoptados. Análisis del grado de apropiación por los actores públicos de los efectos del proyecto. Liderazgos y empoderamiento.	Tipo de acciones encaminadas a la participación y corresponsabilidad institucional. Nuevos procesos de participación institucional. Criterios compartidos para la ejecución de acciones futuras y para la actuación continuada de las acciones.	Documentos específicos. Actas de reuniones de trabajo. Informes de seguimiento. Compromisos y acuerdos adoptados Resultados de encuestas y entrevistas. Resultados de la observación directa.

COBERTURA

PREGUNTA	CRITERIOS EVALUATIVOS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
¿Se ha adecuado el proyecto a las características de los colectivos beneficiarios?	Análisis de los factores tenidos en cuenta para identificar a los colectivos beneficiarios en función de la estrategia planteada. Análisis del grado de participación de los diversos colectivos instituciones y compromisos que asumen. Expectativas de profundización y extensión de logros y vinculación a nuevas prioridades a las políticas públicas locales.	Tipo de intervención planteada según el colectivo identificado. Grado de incidencia del proyecto en la vida local. Grado de incidencia en el fortalecimiento institucional.	Documento de proyecto Actas de trabajo con la población beneficiaria en el proceso de identificación. Resultados de encuestas y entrevistas. Resultados de la observación directa.
¿Han existido sesgos hacia determinados colectivos?	Valoración de en qué medida el proyecto concentra su actuar en determinados colectivos y cómo neutraliza los efectos sobre población no atendida. Análisis del grado de participación de los diversos colectivos e instituciones y compromisos que asumen. Expectativas de profundización y extensión de logros y vinculación a prioridades y elección de beneficiarios.	Número de población atendida y criterios de identificación de los colectivos beneficiarios. Grado de incidencia del proyecto en municipalidad, funcionariios y beneficiarios. Apropiación y participación de instituciones públicas y privadas	Documentos del proyecto Actas de trabajo con la población beneficiaria en el proceso de identificación y Organigrama de la intervención. Actas de reunión entre actores internos y externos, Registro de llamadas y visitas. Resultados de entrevistas. Resultados de la observación directa.
¿Se han tenido en cuenta las barreras de acceso a los objetivos planteados por el proyecto?	Análisis sobre las posibles barreras de acceso de determinada población a los efectos conseguidos con la intervención	Tipo de población atendida en función de la posibilidad de dichos colectivos a disfrutar de los beneficios planteados. Sensibilización personal interviniente en barreras de acceso.	Documentos del proyecto. Actas de reuniones., Resultados de encuestas y entrevistas. Resultados de la observación directa.

VISIBILIDAD

PREGUNTA	CRITERIOS EVALUATIVOS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
¿Se ha compartido con los beneficiarios los objetivos del proyecto?	Análisis del grado de conocimiento que los colectivos beneficiarios tienen sobre la intervención planteada y sus objetivos propuestos.	Tipo de información compartida con la población beneficiaria, frecuencia y calidad de la misma.	Informes de seguimiento. Actas de reuniones con socios y beneficiarios. Resultados de encuestas y entrevistas. Resultados de la observación directa.

¿Conocen los beneficiarios quiénes son las instituciones promotoras de la intervención?	Análisis del grado de conocimiento que los colectivos beneficiarios tienen sobre las instancias que formularon y ejecutaron la propuesta, así como de sus intenciones de sostenibilidad de la misma	Tipo de información compartida con la población beneficiaria, frecuencia y calidad de la misma	Informes de seguimiento. Actas de reuniones con socios y beneficiarios. Resultados de encuestas y entrevistas. Resultados de la observación directa.
¿Existe información suficiente y visible sobre los organismos financiadores del proyecto?	Valoración sobre en qué medida la política de visibilidad de las instituciones financiadoras ha impactado en el conocimiento que la población beneficiaria y las instituciones locales en su conjunto tienen sobre el apoyo económico para el proyecto.	Medios utilizados para visibilizar la intervención. Evidencias claras de la participación institucional y los compromisos asumidos.	Informe final Documentos generados en el proyecto Archivo fotográfico. Resultados de encuestas y entrevistas. Resultados de la observación directa.

SOSTENIBILIDAD

PREGUNTA	CRITERIOS EVALUATIVOS	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN
¿Qué evidencia existe de que los cambios identificados en el Proyecto son sostenibles o tienden a serlo?	Valoración del alcance y extensión del proyecto; análisis de la significatividad de los efectos producidos esperados y no esperados así como del carácter modelador del conjunto de las intervenciones.	Número y tipo de las medidas aplicadas. Capacidades adquiridas de uso tecnológico administrativo y sociocultural. Prácticas de uso, reglamentos y procedimientos asumidos.	Informes de seguimiento. Documentos específicos producidos. Actas y registros. Intercambios institucionales. Resultados de encuestas y entrevistas, Resultados de la observación directa.
¿Las instituciones que ejecutan el Proyecto tendrán los recursos, para continuar las acciones desencadenadas por el Proyecto después de terminado el apoyo externo?	Valoración del alcance y extensión del proyecto; análisis de la significatividad de los efectos producidos esperados y no esperados así como del carácter modelador del conjunto de las intervenciones.	Elementos de capacidad organizativa y prospectiva; Elementos de capacidad interinstitucional y de interlocución social. Previsiones económicas.	Protocolos de funcionamiento. Organización de la gestión administrativa. Medios disponibles. Informes de seguimiento. Línea de base Resultados de encuestas y entrevistas. Resultados de la observación directa.
¿Qué factores afectan la sostenibilidad: prioridades políticas, factores económicos, institucionales, tecnológicos, socioculturales o ambientales?	Valoración de la dinámica entre las iniciativas de la administración y sociedad y la influencia de los factores externos. Valoración de la significatividad del grado de eficiencia obtenido en la identificación y motivación de los distintos actores de la	Dimensión de los factores externos estimados; metodologías y técnicas aplicadas; modos de participación; expectativas generadas.	Documentos específicos. Línea de base. Registros y actas. Resultados de encuestas y entrevistas. Resultados de la observación directa.

	intervención. Identificación de los elementos de calidad garantes de dicha eficiencia.		
¿Se han previsto actuaciones de medio plazo y/o estrategias de salida claras y coordinadas?	Identificación y valoración de las actuaciones previstas. Grado de realismo y adecuación a las necesidades estimadas, las prioridades establecidas y los medios y capacidades con que se cuenta y se puede llegar a contar. Valoración de la fortaleza de las capacidades de trabajo coordinado.	Logros obtenidos; metodologías empleadas; instrumentos y medios de organización; sistemas de coordinación, información e interlocución seguidos. Fórmulas de reorganización y redefinición de indicadores ante factores externos sobrevenidos.	Documentos específicos producidos. Informes, actas y registros. Resultados de encuestas y entrevistas; Resultados de la observación directa.
¿Hay asociaciones interinstitucionales sólidas?	Valoración de las sinergias desarrolladas o potenciales.	Compromisos adquiridos. Proyectos y acuerdos llevados a cabo. Número y tipo de acciones comunes desarrolladas. Fórmulas de coordinación y distribución de funciones.	Documentos de proyectos. Actas y registros. Protocolos de funcionamiento. Resultados de encuestas y entrevistas. Resultados de la observación directa.
¿Se han desarrollado capacidades locales?	Valoración de las capacidades e innovaciones producidas; comparación cuantitativa y cualitativa desde la perspectiva antes-después; modo en que se asumen y son puestas en práctica por los distintos actores.	Número y tipo de capacidades desarrolladas. Ámbitos en que se aplican. Metodología, procedimientos e instrumentos utilizados	Actas e informes. Documentos específicos. Resultados de encuestas y entrevistas; Resultados de la observación directa.

ANEXO 2
CURRICULO DEL EVALUADOR

Rogelio Pla García

- **Experiencia Profesional**

- **2012 Ongawa (antes Ingeniería Sin Fronteras – ApD)** Representante país (Perú)
  - **Representante de la institución en el país y Responsable de equipo:** encargado del seguimiento, articulación y planificación de un equipo de 12 profesionales locales en Perú, responsables de la ejecución de un plan de acción anual con financiación superior a 1 millón de euros

- **2011 Ongawa (antes Ingeniería Sin Fronteras – ApD)** Coordinador Técnico de País:
  - **Referente en Sede para el equipo de Perú:** coordinador en la sede central en Madrid de las acciones desarrolladas en Perú centradas en la implementación de la Tecnología para el desarrollo humano.

- **2007 – 2010 OEI Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura** Coordinador de Programas:
  - **Responsable del Plan Iberoamericano de Alfabetización y Educación Básica de personas jóvenes y adultas 2007-2015 y del Programa Iberoamericano para el Desarrollo y la Modernización de la Educación Técnico-Profesional:** coordinador de las acciones desarrolladas en toda la región iberoamericana (22 países). Responsable de diversas líneas de trabajo para fortalecer las políticas públicas de los Ministerios de Educación en la región iberoamericana.
  - **Responsable de proyectos ejecutados en terreno**: encargado del seguimiento, articulación, justificación y evaluación de más de 35 programas y proyectos en diferentes países de la región.

- **2006 - 2007 Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)** Responsable del Programa de Apoyo al Sector de Educación en Bolivia:
  - **Responsable de la Ayuda Bilateral española en materia de Educación:** Encargado de las acciones de apoyo desde España al sector educativo en el país.

- **2004 - 2006 Fundación AYUDA EN ACCIÓN.** Oficial de Proyectos en Bolivia y Nicaragua:
  - **Responsable del programa de desarrollo rural territorial en 4 municipios del Departamento de La Paz:** Encargado del asesoramiento a las organizaciones locales responsables de la ejecución de los programas.
  - **Responsable de la ejecución de acciones relacionadas con el componente de "Dinamización de Economías Locales" y "Empoderamiento, negociación y ciudadanía" en Nicaragua:** Encargado del apoyo para el fortalecimiento de esta línea temática de desarrollo.

- **2003-2004 Fundación ETEA para el desarrollo y la cooperación.** Representante en Nicaragua:
  - **Coordinador del Convenio UCA-ETEA:** Responsable de las acciones de fortalecimiento del sector educativo universitario en coordinación con la Universidad Centroamericana de Nicaragua (UCA)
  - **Responsable de los proyectos "Centro de Desarrollo y Formación Empresarial", "Centro de atención a las mipymes turísticas" y "Fortalecimiento institucional de la Cámara de Turismo de la isla de Ometepe":** Encargado de dichos proyectos para el fomento del rol de la micro y pequeña empresa, a través de la prestación de servicios de desarrollo empresarial por parte de instituciones universitarias.

- **2002 Fundación CODESPA.** Oficial de proyectos en Honduras:
  - **Responsable del proyecto "Fortalecimiento institucional de la Asociación Colaboración y Esfuerzo":** Encargado de promover el uso de herramientas adecuadas de planificación y gestión de proyectos en uno de los socios locales de CODESPA en Honduras

- **2002 INTERMÓN OXFAM.** Técnico de cofinanciación en Barcelona:
  - **Técnico de Cofinanciación:** Encargado de la gestión de procedimientos relativos a la relación con diversos cofinanciadores para acciones de formulación, seguimiento y justificación de los proyectos presentados por la organización.

Formación Reglada

- ✓ **1994-2000: Licenciatura en Ciencias Políticas y Sociología**, Especialidad en Ciencias Políticas y de la Administración, por la Universidad de Granada
- **1999-2000: Especialización en Estudios Europeos** por el University College of Cork (Irlanda), como parte de los estudios realizados con una beca Sócrates-Erasmus de la Unión Europea.
- **2000-2001: Master en Cooperación al Desarrollo y Gestión de ONGDs** por ETEA-Intermon Oxfam en Sevilla (600 horas)

Cursos impartidos (más significativos)

- **"La identificación de necesidades y la creación de indicadores en los proyectos de desarrollo":** Jornadas de capacitación completas (18 horas) organizadas para el fortalecimiento de capacidades de organizaciones centroamericanas socias de la Fundación Codespa (El Salvador)
- **"Sociología de las Desigualdades Internacionales":** Módulo completo (36 horas) dentro del "V Master en Relaciones Internacionales con mención en Cooperación al Desarrollo" organizado por la Universidad Centroamericana (Nicaragua)
- **"Metodología de los proyectos de cooperación al desarrollo: el enfoque de marco lógico":** Módulo completo (8 horas) dentro del seminario "Actores y proyectos de la cooperación al desarrollo" organizado por la Federación de Organizaciones Privadas de Desarrollo de Honduras (Honduras)
- **"Retos de la sociedad internacional ante la ayuda al desarrollo":** Módulo completo (4 horas) dentro de las jornadas sobre "Cooperación al Desarrollo" organizadas por Ingeniería Sin Fronteras (España)

Idiomas

- **Inglés**: Nivel alto hablado, leído y escrito. Estancia de un curso académico en Irlanda, y exámenes TOEFL de Princeton y ADVANCED de Cambridge
- **Francés**: Nivel básico hablado, leído y escrito. Cuarto nivel de la Alianza Francesa.
- **Catalán-Valenciano**: Lengua materna. Bilingüe catalán – castellano.

Consultorías y asistencias técnicas

- **INTERMON OXFAM** (2004): Coautor del estudio de caso "*El uso de los FAD en Nicaragua: la carretera Managua-Granada*" usado en el capítulo "Los créditos FAD, de nuevo en el punto de mira" (Marta Arias y Manuel Llorente) del Informe "La realidad de la ayuda 2004-05"
- **SOLIDARIDAD INTERNACIONAL** (2005): Responsable de la Evaluación Intermedia del proyecto "*Consolidación de la producción agroecológica en el norte de la provincia de la La Paz, 2001-2004*"
- **FEDERACIÓN IBEROAMERICANA DE OMBUDSMAN** (2009): Coautor del "*Informe FIO sobre Educación*" que reporta los avances en la región en materia de Educación conseguidos desde las diferentes Defensorías del Pueblo en los países iberoamericanos.
- **VARIAS INSTITUCIONES:** Responsable de la identificación de procesos de evaluación, elaboración de los Términos de Referencia, contratación de equipos consultores, coordinador de Comités de Seguimiento de evaluaciones y responsable del seguimiento de las siguientes evaluaciones finales:

  - *2012: Evaluacion final del proyecto Construcción del centro de rehabilitación en el distrito urbano marginal de Hualmay (Perú)FERE CECA Financiado por la Generalitat Valenciana.*

- 2012: *Evaluación intermedia del proyecto "Fortalecimiento de capacidades para la gestión de entidades públicas locales (municipalidades, escuelas y centros de salud) mediante el uso innovador de las Tecnología de la Información y Comunicación en los cuatro distritos de la Provincia de San Pablo, Cajamarca" (PERU)*, ejecutado por ONGAWA y financiado por la AECID
- 2010: *Evaluación intermedia del "Plan Iberoamericano de Alfabetización y Educación Básica de personas jóvenes y adultas" (VARIOS PAÍSES),* ejecutado por OEI y SEGIB y financiado por la AECID.
- 2010: *Identificación y ejecución del "Programa de Evaluación y Monitoreo de la Alfabetización" (PARAGUAY),* ejecutado por OEI - UNESCO y financiado por el Ministerio de Educación de España y la AECID
- 2010: *Evaluación Final del "Programa de Alfabetización y Educación Básica de Jóvenes y Adultos en los departamentos de Granada, Masaya, Carazo, Rivas y Managua" (NICARAGUA),* ejecutado por OEI y financiado por la Generalitat Valenciana.
- 2010: *Evaluación final del "Programa de Alfabetización y Educación Básica de Jóvenes y Adultos en 14 municipios de los departamentos de Cabañas, La Paz, Usulután y Ahuachapán" (EL SALVADOR),* ejecutado por OEI y financiado por la Generalitat Valenciana.
- 2009: *Evaluación final del "Programa de Alfabetización y Educación Básica de Jóvenes y Adultos en los departamentos de León y Chinandega (NICARAGUA),* ejecutado por OEI y financiado por la Generalitat Valenciana.
- 2009: *Evaluación final del "Proyecto de apoyo al Programa Nacional de Alfabetización" (COLOMBIA),* ejecutado por OEI y financiado por la Junta de Andalucía y el Ministerio de Educación de Colombia
- 2009: *Sistematización de la "Campaña Nacional de Alfabetización "de Martí a Fidel" (NICARAGUA),* ejecutado por OEI y financiado por la AECID
- 2009: *Sistematización de "Experiencias de educación en centros penitenciarios" (PARAGUAY),* ejecutado por OEI y financiado por el Ministerio de Educación de España
- 2008: *Organización del foro y posterior elaboración de una publicación sobre "Evaluación de aprendizajes de personas jóvenes y adultas" (CHILE),* ejecutado por OEI – Ministerio de Educación de Chile y financiado por la AECID
- 2007: *Evaluación final del "Programa de mejora de la eficiencia e impacto del conjunto de la cooperación española en materia de educación 2004-2007" (BOLIVIA)*, ejecutado y financiado por la AECID.

ANEXO 3
CURRICULO DE LA CONSULTORA

Bienestar Social y Desarrollo
C/ Modesto Lafuente 68 -5A 28003 Madrid
Tel.: 91 533 7626 / 699988516
Fax: 91 534 0608
www.avanzia.eu
Mail: info@avanzia.eu

Actuaciones en el área de desarrollo

- **Formación**

Cursos de ámbito competencial local: Agentes locales de Desarrollo, Diseño, participación y gestión de turismo en áreas rurales, Viveros de empresas y yacimientos de empleo de entidades locales.

- **Convocatorias de subvenciones a ONG:**

Evaluación "ex ante" o valoración de proyectos.
Evaluación ex post de proyectos "in situ".
Auditoria de cuentas. (Con auditores asociados).

Actuaciones en el área social

- **Formación y Jornadas Técnicas:**

Formación de Voluntarios y de Asociaciones y Técnicos municipales.
Modelos de Intervención, Sectores, Planes de Actuación Local.
Formación en Movimientos migratorios y Codesarrollo.
Igualdad, Planes de Igualdad. Género y Violencia.
Sensibilización Centros Educativos en género.
Transversalidad.

- **Relaciones y actuaciones Institucionales:**

Gestión y participación local en Programas Europeos, Servicios Sociales, Educativos y de Participación Ciudadana.
Formación de cargos públicos de la Administración local en temas varios (Calidad de los Servicios, Hecho migratorio, Codesarrollo, etc.)
Apoyo y promoción del tejido asociativo municipal

- **Cooperación Empresarial**

Promoción de contactos entre empresas locales y de los países de origen de los Inmigrantes.
Apoyo institucional a empresas de un área geográfica determinada (Empresas mixtas, Foros y Encuentros empresariales etc.)
Proyectos de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

- **Promoción del Voluntariado Local**

Punto de Gestión y promoción del Voluntariado. Escuela de Formación de Voluntarios/as.
Encuentros y participación de los Voluntarios del Municipio en las redes y Plataformas de Voluntariado.

- **Inmigración**

Presencia intercultural y participación social de inmigrantes.
Asesoría técnica, jurídica e informativa tanto a usuarios de los servicios sociales institucionales como atención a emigrantes,

incluido gestión de centros (hoteles de asociaciones, etc.).
Derechos y deberes de los inmigrantes.
Formación, Asesoramiento y Organización de eventos relacionados con minorías, procesos y planes de integración, empresas de inserción, interculturalidad, tratamiento de la emigración, exclusión social, etc.
Planes y programas locales de integración de inmigrantes.

Referencias

Evaluación ex ante de proyectos presentados a la convocatoria de subvenciones de ONG

- **Diputación de Valencia: Convocatoria 2010 y 2011.**

Asesoría y asistencia técnica en general a Instituciones:

- **Ayuntamiento de Alcobendas (Madrid):**
  Gestión del Premio por la Paz, Convocatoria (2005 y 2006).
- **Ayuntamiento de Alcobendas (Madrid):**
  Gestión de la Oficina Local de Cooperación al Desarrollo.(OCA, incluyendo distintos cursos relativos a desarrollo ya la realidad de África y América Latina.
- **Ayuntamiento de Getafe (Madrid):**
  Contrato de consultoría y asesoramiento en temas de desarrollo, incluyendo la elaboración de planes estratégicos y programas de evaluación.
- **Ayuntamiento de L'Eliana (Valencia):**
  Consultoría de cooperación y asistencia técnica para identificación y formulación de proyectos de la convocatoria pública.
- **Ayuntamiento de Fuenlabrada (Madrid):**
  Participación en la gestión del Encuentro Internacional "Presente y Futuro de las Ciudades", 2006.
- **Gobernación de Caldas (Colombia):**
  Asesoría técnica para la ejecución de un proyecto de Denominaciones de Origen, financiado por la Corporación Andina de Fomento.
- **Ayuntamiento de Torrejón de Ardoz (Madrid):**
  Gestión de las "Jornadas sobre inmigración" dirigido a la policía local. 2007.

Asesoría y asistencia técnica en general a Instituciones:

Agencia Asturiana de Cooperación (Principado de Asturias). Valoración ex ante de proyectos presentados a la convocatoria de subvenciones a ONG. (2008)

Asociación de Amigos del Pueblo Saharaui. Asistencia técnica en la justificación de proyectos subvencionados en el 2007.

Área Migraciones:

- Asesoría técnica a distintos municipios de la Comunidad de Madrid en el desarrollo de Planes locales de inmigración.
- Cursos sobre "codesarrollo" y sobre "el hecho migratorio" realizados para el Ayuntamiento de Alcobendas (Madrid).

Evaluación de Proyectos:

Avanzia realiza de manera permanente evaluaciones de proyectos subvencionados a ONG derivados de la tendencia a exigirla, si estos superan una determinada cuantía. Entre ellas realizadas se encuentran:

Proyectos evaluados
AGENCIA EXTREMEÑA PARA LA COOPERACION INTERNACIONAL AL DESARROLLO. AEXCID.
Paraguay

- Fortalecimiento institucional de la Mancomunidad de intendencias de Mbaracayú. 2009 y 2010.
- Desarrollo del turismo rural como motor de desarrollo sostenible en la Mancomunidad de Mbaracayú. 2010.
- Formación profesional y orientación laboral de jóvenes y adultos. 2009 y 2010.
- Aulas tecnológicas. 2009.
- Plan de acción y fortalecimiento de la Red de Mujeres Ciudadanas. 2009 y 2010.
- Museo Memoria de Trinidad. 2010.
- Seminario Internacional de Extensión y Educación Agraria. 2010.
- Mejora de las condiciones educativas del colegio técnico agro mecánico de Itacurbí. 2010.

Colombia.

- ONG Alcaraván. Jóvenes emprendedoras. Valle del Cauca.2009
- ONG Fundehumano. Proyecto Linexcol. Valle del Cauca. 2009
- ONG Paz con Dignidad. Soberanía Alimentaria. Antioquia.2009
- ONG Fundehumano. Proyecto Linexcol. Valle del Cauca.2009
- ONG Fundación Mujeres. Mujeres victima violencia. Bogotá. 2009

Marruecos

- ONG Ningún Niño sin Techo. Casa acogida.Bianual. Tánger. 2009.
- ONG Proyecto solidario. Casa acogida. Bianual.Tetuán 2009.

Ecuador

- ONG CEBYCAM-CES. Participación ciudadana, formación y emprendimientos productivos con jóvenes y mujeres. Penipe. 2011.
- ONG AEXFODEIN. Construcción de un centro de Hidroterapia terapéutica para discapacitados físicos y psíquicos en la zona afectada por la erupción del volcán Tunguragua. Penipe. 2011
- ONG Fundación Triángulo Extremadura. Red cine LGBT: Educación para el desarrollo y cooperación cultural en países antenas
- ONG FELCODE. Asistencias técnicas para la gestión municipal y el desarrollo local en América. 2011

Ministerio de la Mujer y el Desarrollo Social de Perú "Apoyo al MINDES para la implementación del Plan Nacional para la Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres y el Plan Nacional Contra la Violencia Hacia la Mujer" Perú 2007-2011.

UNICEF

- Prevención de la violencia intrafamiliar y Fortalecimiento de la familia. Municipio de Acajutla, Departamento de Sonsonete; municipio de Soyapango, Departamento de San Salvador; municipio de Tecoluca, Departamento de San Vicente; y municipio de Concepción Batres, Departamento de Usulután. El Salvador. 2008
- Programa de prevención de la violencia intrafamiliar y fortalecimiento de la familia en el salvador comité español de UNICEF y comité El Salvador.2010.

MUSOL

- Proyecto "Fortalecimiento técnico a pequeños municipios rurales" en Potosí y Chuquisaca- Bolivia. Financiado por la AECID 2008
- Proyecto "Formación técnicos medios colegio Ayni Pacha" en San Andrés Cochabamba-Bolivia. 2007 y 2009.
- Proyecto "Atención integral a menores" Dakar-Senegal. 2006
- Ampliar y fortalecer las capacidades de los funcionarios municipales de Lurín, Lima Sur. Perú. 2008
- Acceso y gestión adecuada del agua potable y el saneamiento básico para 19 comunidades del cantón Germán Busch, Tiraque, Bolivia.2009.
- Acceso a Sistemas de Agua Potable y Saneamiento Básico Autogestionarios para las comunidades rurales y barrios urbano marginales del Municipio de Tiquipaya – Bolivia.2010.
- Sensibilización de funcionarios/as públicos de la Comunidad Valenciana. 2010
- Mejora de la cobertura, autogestión y educación sobre el servicio de agua potable en las comunidades indígenas del municipio de Villa Tunari, Bolivia" 2011

AAPS

- Asociación Amigos del Pueblo Saharaui-Madrid. Proyecto "Base de transporte para distribución ayuda humanitaria en campamentos de refugiados" Tindouf-Argelia. Financiado por AECID 2.007
- Proyecto Acogida de Niños y Niñas Saharauis "Vacaciones en paz". 2008

CANDELITA

- Proyecto Lazos, Plan dinamizador desarrollo sostenible Madrid-Colombia, fase II 2008.Fase III 2010.
- Nuestras Manos, 2ª fase. 2009.
- Juntas por La Sabana Turística - Colombia. Fase II 2009.Fase III. 2010.
- Mujeres semillas de Poder" Colombia. 2010
- Centro Comunitario para un Desarrollo local turístico y ambiental sostenible en Sasaima, Colombia.2010.
- Centro integral de productividad para mujeres. Bogotá-Colombia.2009. y Fase II.2010.
- Cruzando Orillas: Construyendo dinámicas transnacionales para el codesarrollo entre España y Colombia.2011.

CIDEU

- Proyecto "Plan de Actividades de la Secretaria General 2007"-Barcelona. 2008.

- Proyecto "Plan de Actividades de la Secretaria General 2008"-Barcelona 2009.

FERE CECA

- Mejora y ampliación de la atención y la calidad educativa ofertada por el centro escolar *'Arco Iris'* en Tirana, Albania' 2.008.
- Mejora del acceso a la educación primaria así como de la calidad y la atención educativa a favor de la población infantil de la ciudad de Dangbo, Oueme, Benin.2010
- Renovación de talleres y ampliación de servicios en la escuela de capacitación y formación profesional JUK-SPEL para potenciar la ocupación laboral y/o el autoempleo entre la población juvenil en Kenitra, Marruecos 2010.
- Mejora y ampliación del acceso a una educación de calidad a favor de la población infantil y juvenil residente en cantón de Otavalo -Ecuador.2010.
- Promover la lucha contra la pobreza en Nicaragua mediante el apoyo, el impulso y la mejora de la atención educativa a favor de la población infantil y juvenil del país- Nicaragua. 2010.

GLOBAL E- QUALITY

- Evaluación externa de la Unidad de Igualdad de Genero para la incorporación de la transversalidad de Género en Castilla La Mancha. 2009. Fase II. 2010.
- Evaluación externa de la Unidad de Igualdad de Género para la incorporación de la transversalidad de Género en Castilla La Mancha. 2009. Fase III. 2011.

ADASEC

- Campaña de prevención y asistencia integral a enfermos cardiacos. Bolivia. 2009
- Campaña de prevención y asistencia de la hidrocefalia. Bolivia. 2009
- Campaña de prevención y asistencia a niños enfermos de diabetes. República Dominicana. 2010.
- Campaña de prevención y asistencia a enfermos de diabetes. Bolivia. 2010.
- Campaña de prevención y asistencia de la hidrocefalia en República Dominicana. 2010.
- Campaña de prevención y asistencia a niños enfermos de diabetes. República Dominicana. 2011.
- Campaña de prevención y asistencia a enfermos de diabetes. Bolivia. 2011.
- Campaña de prevención y asistencia de la hidrocefalia en República Dominicana. 2011.

MPDL

- Sistema de Manejo de Residuos en los Campamentos de refugiados en Sahara**.** Financiado por ECHO. 2009.
- Promoviendo el desarrollo rural con equidad de género en los municipios de San Antonio de guerra y San José de los llanos" RD.2010.

CORNISA

- Evaluación intermedia externa proyecto "Impulso de Procesos de Desarrollo Comunitario Locales y Sociales en Marruecos y Argelia". 2010

SOLIDARIDAD INTERNACIONAL DEL PAÍS VALENCIANO

- Mejoramiento de vivienda y entorno y organización comunitaria del sector de El Codito (Barrio Balcones de Buenavista y Mirador del Norte) Localidad de Usaquén, Bogotá, Colombia. 2010.
- Mejora de las condiciones socioeconómicas y de seguridad alimentaria de 220 familias vulnerables de 7 pueblos del Distrito de Hebrón, Cisjordania .2011.
- Apoyo al mejoramiento de la calidad de vida de la población urbana y rural de escasos recursos, vulnerable y/o afectada por el conflicto armado en el departamento del Cauca, Colombia. 2011

Convenios AECID evaluados.

PTM Mundubat

- Refuerzo de la soberanía alimentaria de los refugiados saharauis en los campamentos de Tindouf mediante el apoyo a huertos familiares y/o comunitarios, granjas de animales, producción de leche y elaboración de otros productos alimenticios. 2008 -2009

MPDL

- Apoyo y protección a la población afectada por el conflicto interno y asistencia y acompañamiento de las víctimas y sus asociaciones en su proceso de restablecimiento y reparación de acuerdo al marco de Derechos recogidos en el ordenamiento jurídico colombiano. 2010

ANEXO 3

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL TRABAJO DE CAMPO DE LA EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL TRABAJO DE CAMPO DE LA EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO

"Cuenca del Río Cañete en desarrollo: Constitución de un sistema descentralizado de planificación y gestión participativa y transparente de los planes de desarrollo de la Cuenca del Río Cañete, Perú"

INFORME REALIZADO PARA

CON FINANCIACIÓN DE

Contenido

I. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN: 3
II. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS 7
III. PROCEDIMIENTO PARA EL TRABAJO DE CAMPO 8
IV. INSTRUMENTOS PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN 9

I. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:

La metodología empleada en la evaluación final sigue los procedimientos de la investigación científica. Para ello, se definen un conjunto de características y criterios considerados por su valor y aproximación objetiva a la realidad específica que será pasible de la investigación.
A continuación se describen las características de la presente investigación.

- **Complementariedad de técnicas de investigación:** La combinación de las técnicas permite que los informantes reflexionen sobre la afirmación que ofrecen, buscando de esta manera que los datos recopilados tengan un mayor nivel explicativo que permita de esta manera generar una mayor comprensión sobre los hechos a investigar.
- **Motivadora de la participación:** La presente investigación busca involucrar a diversos actores participantes en el proyecto para obtener de esta forma su apreciación sobre el proyecto y de esta manera reflejar sus experiencias, necesidades e intereses.
- **Ejecuta acciones de retroalimentación:** Se comparten los diversos productos de la investigación con el equipo encargado de la supervisión de la consultoría a fin de establecer mejoras sobre el proceso.
- **Estrategia que busca la confiabilidad de la investigación:** Se procura que la medición se realice y registre principalmente in situ a fin de contrastar la información documental con los hechos.
- **Reflexiva:** se busca que los actores sean capaces de discernir el efecto e impacto del proyecto.
- **Documental:** El análisis se realiza constatando la información que se presenta en las fuentes documentales del proyecto y las tendencias encontradas a nivel cualitativo.

De igual manera la presente investigación ha sido estructurada tomando en cuenta los criterios sugeridos en los términos de referencia que enmarcan la ejecución de la consultoría. La totalidad de estos criterios se detalla a continuación:

- **PERTINENCIA / COHERENCIA**: Adecuación de objetivos y resultados de la intervención al contexto en que se realiza. Se deberá analizar la calidad del diagnóstico previo a la ejecución del proyecto y el ajuste del proyecto a las prioridades y necesidades observadas en la población beneficiaria. Asimismo,

se analizará la adecuación del proyecto a las prioridades de la Cooperación Valenciana.

- El análisis de la pertinencia se trabajará en base al análisis documental contrastando el diseño del proyecto con la información referida a las necesidades de la población. Todo ello se complementará con la información brindada por las instituciones participantes y por la población destinataria a través de la aplicación de cuestionarios y entrevistas.

- **EFICACIA**: Para ello se estudiará el alcance de los objetivos y de los resultados previstos sobre la población beneficiaria cualitativa y cuantitativamente, teniendo en cuenta los siguientes factores: a) Claridad y pertinencia en la identificación y definición de los objetivos y resultados y b) Grado de cumplimiento de los objetivos y resultados previstos, mediante la medición de los indicadores establecidos.
  - La eficacia se medirá a través de la información documental a fin de constatar el grado de cumplimiento de los objetivos, con las evidencias y productos que el proyecto ha generado. Por otro lado, a través de la observación directa y de la información levantada en la zona de intervención, se constatará el grado de cumplimiento de la planificación prevista en origen.

- **EFICIENCIA**: Medida en la que se ha logrado alcanzar los resultados en relación con los recursos financieros, materiales y humanos utilizados. Para ello la evaluación tendrá en cuenta: a) El coste respecto de las actividades desarrolladas y los resultados obtenidos, b) El funcionamiento de los mecanismos de co-financiación y co-gestión, entre todos los actores participantes directa o indirectamente, de las acciones emprendidas y c) La capacidad para aprovechar los recursos y estructuras ya existentes para el logro de los objetivos y resultados.
  - La eficiencia será medida a través del análisis de la documentación del proyecto (formulación e informes respectivos), así como a través de la información levantada en la zona de intervención con entrevistas a las instituciones ejecutoras.

- **IMPACTO**: Se analizarán todos los efectos generados por la intervención, sean positivos o negativos, esperados o no, directos o indirectos, colaterales o

inducidos. El análisis de los impactos se centrará en la determinación de los efectos netos atribuibles a la actuación, teniendo en cuenta aquellas variables externas que, sin formar parte del proyecto, hayan podido producir un efecto de cualquier tipo en los objetivos y resultados de la intervención.

- A la hora de evaluar el posible impacto de la intervención se usará información de fuentes primarias en donde los beneficiarios directos o indirectos brinden su punto de vista con referencia a los efectos y la implementación de acciones posteriores al proyecto que aseguren la continuidad del mismo.

- **PARTICIPACIÓN**: El análisis de la participación se centrará en la determinación de los agentes que han sido implicados en las diferentes etapas de la planificación y la evaluación, incluyendo a los beneficiarios, valorando su incidencia en la toma de decisiones.
  - La participación podrá evaluarse a partir de la información referida a tal aspecto y que se extraerá de las entrevistas a las instituciones y personas implicadas directamente en la intervención.

- **VISIBILIDAD**: permitirá conocer el grado de conocimiento que los distintos actores que han intervenido en la ejecución del proyecto de cooperación al desarrollo tienen de la entidad beneficiaria y de los organismos financiadores.
  - Esta información podrá obtenerse a través de las valoraciones hechas por los distintos actores en las respectivas entrevistas y encuestas que se realicen.

- **SOSTENIBILIDAD**: La evaluación valorará la continuidad en el tiempo de los aspectos positivos generados con la intervención, una vez retirada la ayuda. Se deberá hacer una especial valoración de aspectos generales tales como: a) Previsión de la sostenibilidad en el diseño y ejecución de las intervenciones, b) Análisis de los actores, incluyendo el grado de participación, apropiación e implicación de las instituciones contraparte y la ONGD española ejecutora, una vez concluido el proyecto y c) Capacidad de gestión de la contraparte local.
  - La sostenibilidad de la intervención podrá valorarse a la luz de la información relacionada con dicho aspecto que se planteó en la documentación del proyecto. Por otro lado, la información extraída a través de las entrevistas con las instituciones ejecutoras y participantes en el proyecto también servirán para complementar esta valoración.

Asimismo el estudio de viabilidad y sostenibilidad deberá aportar un análisis sobre las siguientes cuestiones concretas:

a) Políticas de apoyo: Se valorará la compatibilidad de las prioridades entre el receptor y el donante. Se analizará en qué medida el entorno político supone un apoyo o una traba para la sostenibilidad del proyecto, y se propondrán intervenciones para mejorar las deficiencias detectadas.

b) Fortalecimiento de la capacidad institucional y de gestión: Adaptación de la intervención al marco institucional del país, teniendo en cuenta tanto instituciones públicas como privadas, locales, provinciales, regionales, nacionales e internacionales. Se deberá considerar si las prioridades de las instituciones son compatibles con los objetivos de la intervención. En este punto se tendrá en cuenta la medida en que la intervención contribuye a fortalecer o debilitar sus capacidades para hacer un uso más eficiente, equitativo y sostenible de los recursos humanos, financieros y materiales.

c) Factores socioculturales: Revisión de la integración de las intervenciones en la comunidad local y de su impacto sobre el acceso al uso de recursos de los distintos grupos socioeconómicos (en cuanto a una mayor justicia distributiva en su organización económica, mayor igualdad en su organización social y mayor democracia en su organización política). Análisis de la promoción de la participación activa de los beneficiarios.

d) Factores ambientales y ecológicos: Comentarios acerca de la explotación, gestión y desarrollo de la dotación de recursos naturales de acuerdo con la capacidad del medio ambiente local.

e) Factores tecnológicos: Investigación sobre la elección, adaptación y empleo de tecnologías apropiadas —entendidas como el conocimiento sistemático aplicado a la producción de un bien, el empleo de un proceso o la prestación de un servicio, así como las técnicas de gestión o de mercado utilizadas— a las condiciones existentes.

f) Enfoque de género: Análisis de la manera en la que el proyecto transversaliza el género en sus actividades.

g) Viabilidad financiera y económica: Análisis sobre los mecanismos utilizados con el fin de asegurar la obtención continua de recursos para la operación y el mantenimiento de las estructuras creadas; es decir, estudio de las contribuciones de otras fuentes, bien internas (fondos generados por la intervención vía precios y/o tarifas), bien externas (prestaciones de otras fuentes).

II. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS

La evaluación de la intervención propuesta, por sus características, se basará en metodologías centradas en las siguientes técnicas:

- **Estudio y análisis de la documentación** generada por el Proyecto. El análisis de las denominadas "fuentes secundarias" ayudará a conocer de manera certera el objeto de evaluación así como el contexto en el que se desenvolvió el Proyecto, resultando fundamental para la detección de los informantes clave.
- **Observación directa de la realidad y comprobación in situ** a fin de comprender los diferentes procesos llevados a cabo. Durante el trabajo de campo se producirá la información de calidad necesaria, cuantitativa y cualitativa, para cubrir la información expresadas en las "preguntas y niveles de evaluación" utilizando las herramientas previamente diseñadas
- **Entrevistas** de diferente tipo (estructuradas, de formato abierto, grupos focales) dirigidas principalmente a los siguientes actores relevantes:
    - informantes clave de la institución ejecutora: responsables del proyecto implicados en la intervención y cualquier otro que se estime oportuno por parte del equipo evaluador y/o del propio equipo de MUSOL
    - informantes clave de los socios locales: equipos directivos y técnicos de las instituciones implicadas directamente en el desarrollo del Proyecto; equipos directivos y técnicos de las instancias promotoras de la intervención
    - población beneficiaria: Se seleccionarán indistintamente a personas concretas así como a grupos de beneficiarios/as usando los criterios de relevancia y representatividad. Se priorizará el uso de metodologías participativas, que permitan rescatar las percepciones de los colectivos beneficiarios y su grado de satisfacción. De igual modo se identificarán técnicas y medidas prácticas dirigidas a promover y garantizar la adecuada participación de las mujeres en el proceso de evaluación.

III. PROCEDIMIENTO PARA EL TRABAJO DE CAMPO

Una de las etapas cruciales de la investigación se refiere a la recopilación de información y su procesamiento, ya que ello repercutirá en el análisis y redacción del informe que deberá dar cuenta de los hallazgos de la investigación. Los elementos fundamentales a tener en cuenta en esta etapa serán los siguientes:

a. **Identificación de actores:** las entrevistas dirigidas a las autoridades que han sido parte del proyecto solo se ejecutarán previo contacto y establecimiento de citas. Para ello se cuenta con el apoyo del socio ejecutor local Oikos. De igual modo, el grupo focal se desarrollará a partir de su convocatoria por el socio local, con quien se deberá valorar la pertinencia de esta herramienta o su sustitución por entrevistas/encuestas personalizadas (para lo que se determinará la muestra que deberá cubrirse).

b. **Recopilación presencial:** Las entrevistas, encuestas o grupos focales se realizarán de forma presencial, a excepción de la entrevista con la persona responsable del proyecto en MUSOL (sede central de Valencia), para la que se propone una conferencia vía skype o telefónica.

c. **Técnica de Análisis documental:** se revisará y contrastará la información de los diferentes documentos según los criterios de análisis para la investigación.

d. **Definición de ideas fuerza en las entrevistas según variables y criterios de evaluación:** se recopilarán los criterios centrales planteados en la propuesta de evaluación para asegurar que los mismos están contemplados en la dirección de las preguntas a plantear en las diferentes entrevistas.

e. **Tabulación de encuestas:** en caso de que fuera necesario plantear dichas herramientas, la tabulación de las respuestas se realizará en una base de datos en Excel, estableciendo frecuencia de respuestas y cruces de información.

f. **Contrastación de información obtenida de las diferentes técnicas:** en donde se busca establecer y discernir las diferentes afirmaciones vertidas con la aplicación de las herramientas diseñadas para el estudio**.**

IV. INSTRUMENTOS PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

A. Entrevista para instituciones ejecutoras

B. Entrevista para autoridades / funcionarios

C. Encuesta para población beneficiaria

Guía Entrevista
Instituciones ejecutoras

Nombre de la persona entrevistada	
Cargo	
Organización	

Preguntas generales
¿Cuál ha sido la participación de la institución en el proyecto? *Consultar sobre las responsabilidades que han tenido desde su institución en función a los resultados del proyecto* • *Resultado 1: Fortalecimiento de la participación de las organizaciones económicas y sociales locales* • *Resultado 2: Fortalecimiento de los espacios de coordinación y concertación* • *Resultado 3: Fortalecimiento de los gobiernos locales*

I. Tema Eje: **Pertinencia**	
Variables	Consultas Centrales
Orientación del proyecto hacia la gobernabilidad democrática local	1. ¿Cómo ha contribuido el proyecto a la gobernabilidad democrática? 2. ¿El proyecto encaja con las prioridades de Yauyos y Cañete? 3. ¿El proyecto responde a las necesidades de la población beneficiaria? 4. ¿Los espacios de coordinación y concertación han sido los adecuados?
Validación de la estrategia (metodología participativa)	5. ¿Cómo se ha promovido la participación de la población destinataria en el proceso de gestión del proyecto (diseño, ejecución, seguimiento)? 6. ¿Qué decisiones tomaron? ¿Gestionaron algún recurso? 7. ¿Se ha contado con la participación de hombres y mujeres? 8. ¿El proyecto encaja con las prioridades de la Generalitat Valenciana, de MUSOL, de TADEPA y de OIKOS?
Coherencia de la programación con respecto a los resultados	9. ¿Se han implementado las actividades necesarias para alcanzar los resultados planteados? 10. ¿Qué ajustes han tenido que realizarse a la programación para que se concrete lo planificado? 11. ¿Estos ajustes han significado una variación importante en: aplazamiento de fechas, presupuesto, retiro de actividades, rediseño de resultado y logros? 12. ¿Los talleres de formación de líderes han sido oportunos? 13. ¿Ha sido provechoso el viaje a España?

II. Tema Eje: **Eficacia**	
Variables	Consultas Centrales
Cumplimiento de Resultados programados	14. ¿Qué logros ha tenido el proyecto? ¿A qué atribuye estos logros? 15. ¿Se concretaron los resultados? ¿Cuál considera que ha sido el más exitoso? 16. ¿Qué factores favorecieron o limitaron la consecución de los resultados? ¿Eran factores internos o externos? 17. ¿Son suficientes los resultados programados para la consecución de los objetivos específicos del proyecto? 18. ¿Cuál es la principal contribución del proyecto? ¿A quién beneficia? 19. ¿Cuáles son los resultados alcanzados por el proyecto para hombres y para mujeres? 20. ¿Han podido evidenciarse resultados no esperados a partir de la intervención del proyecto?
Involucramiento de los beneficiarios	21. ¿Cómo se ha promovido el involucramiento de los beneficiarios con el proyecto? 22. ¿Se asumieron compromisos con los beneficiarios? ¿De qué tipo? 23. ¿En qué medida han sido cumplidos?
Aplicación	24. ¿En qué medida se están usando las capacidades instaladas gracias al proyecto? 25. ¿Son de utilidad los productos generados con la intervención (proyectos promovidos, capacitaciones, etc)? 26. ¿Ha logrado su objetivo la capacitación para la elaboración de proyectos dirigida a las organizaciones? 27. ¿Qué problemas se detectaron para tratar las temáticas abordadas en el proyecto? ¿Hubo reticencia?
Institucionalización	28. ¿Cómo valora la institucionalización de los esfuerzos de planificación concertada y participativa que se han impulsado? 29. ¿Cómo se ha concretado institucionalmente (directivas, ordenanzas, etc)? 30. ¿Las instituciones públicas han destinado presupuesto? 31. ¿Cuál es la voluntad política que se ha observado? 32. ¿Se ha establecido algún compromiso (visualizado en actas u otro documento) sobre el mantenimiento de acciones posteriores al proyecto, por parte de las instituciones públicas? 33. ¿Qué otro mecanismo se podría sugerir que permita o mejore este proceso de institucionalización?

III. Tema Eje: **Eficiencia**	
Variables	Consultas Centrales
Optimización de los recursos	34. ¿Los recursos externos han sido utilizados de manera óptima? 35. ¿Ha existido un equilibrio entre los recursos gestionados, el proceso de implementación y los resultados del proyecto? 36. ¿Han sido ejecutadas las actividades en su totalidad y en los tiempos previstos? 37. ¿Se ha respetado el presupuesto o ha habido variaciones?
Uso de recursos locales	38. ¿Se identificaron recursos locales para ejecutar la intervención? 39. ¿Fue óptimo el uso de estos recursos locales? 40. ¿El uso de estos recursos locales ha sido complementario con los fondos transferidos?

IV. Tema Eje: **Impacto**	
Variables	Consultas Centrales
Efectos (positivos/negativos, directos/indirectos, esperados/no esperados, colaterales/inducidos)	41. ¿Una vez concluido el proyecto, podría señalar que efectos se han producido en los beneficiarios? 42. ¿Qué efectos no previstos se han generado? ¿Qué los generó? ¿Fueron positivos o negativos? 43. ¿Qué nuevas necesidades se evidencian en la población beneficiaria, luego de la implementación de las actividades del proyecto? 44. ¿Ha habido efectos sobre el medio ambiente? ¿De qué tipo? 45. ¿Ha habido efectos sobre las relaciones de género? 46. ¿Se han originado (producto de la implementación del proyecto) en la gestión interna de las instituciones públicas: - Cambios en las relaciones de poder - Cambios en las relaciones de los grupos - Cambios en las relaciones de trabajo?
Planes de Desarrollo Concertado	47. ¿Qué resultados ha tenido la elaboración de los PDC en los diferentes distritos? 48. ¿Se ha observado una mejora significativa en el diseño y aplicación de los mismos al haber sido elaborados de manera participativa?
Organizaciones sociales	49. ¿Se pueden identificar organizaciones civiles fortalecidas gracias a la intervención del proyecto? 50. ¿Qué efectos se pueden ver producto de las iniciativas promovidas con el concurso?
Gobiernos locales	51. ¿Se están identificando mejores prácticas en los gobiernos locales para fomentar la transparencia, la rendición de cuentas y la gestión pública efectiva? 52. ¿Qué efecto se prevé que tenga el portal web? ¿Está siendo usado?
Calidad de los servicios brindados	53. ¿Qué grado de calidad han tenido las acciones desarrolladas? 54. ¿Qué grado de satisfacción se ha observado en la población beneficiaria con respecto a las acciones desarrolladas por el proyecto?

V. Tema Eje: **Sostenibilidad**	
Variables	Consultas Centrales
Efecto de factores políticos	55. ¿Qué efecto tuvo el cambio de autoridades después de las elecciones? 56. ¿Fue considerado en el diseño del proyecto? 57. ¿Qué medidas se podrían tomar para contrarrestar los efectos negativos del cambio de autoridades y funcionarios, para otros proyectos similares? 58. ¿Ha existido algún cambio en la política, planes de las instituciones beneficiarias que pueda repercutir en la continuidad de las acciones implementadas? 59. ¿Qué actitud han tenido las autoridades frente al proyecto durante su ejecución y luego del mismo (hostil, neutra o favorable)? 60. ¿Las autoridades han asumido algún compromiso para la continuidad del proyecto?
Efecto de factores institucionales	61. ¿Tienen las autoridades y funcionarios las competencias necesarias que permitan el mantener los efectos, sin el apoyo directo de los socios ejecutores del proyecto? 62. ¿Las autoridades y funcionarios tienen las capacidades para ejecutar actividades posteriores a la implementación del proyecto, que permitan la continuidad del mismo? 63. ¿Qué competencias tienen las autoridades para el mantenimiento de los efectos? 64. ¿Qué grado de fortalecimiento de las organizaciones sociales se ha observado?
Efecto de factores financieros	65. ¿Tendrán las instituciones locales de la zona los recursos para continuar las acciones promovidas por el proyecto después de terminar el apoyo externo? 66. ¿Está previsto seguir canalizando fondos de cooperación o de otros actores para dar continuidad al proyecto?
Efecto de factores Tecnológicos	67. ¿Se ha implementado tecnología adecuada al medio?
Continuidad	68. ¿Siguen siendo utilizados los bienes entregados a los micro-proyectos ganadores del concurso? 69. ¿Siguen siendo ejecutadas por las municipalidades las actividades promovidas para la mejora de la gestión pública participativa? 70. ¿Existe motivación por parte de las autoridades y funcionarios por destinar recursos para la continuidad del proyecto? 71. ¿Existe un cambio de actitud en cuanto a la receptibilidad de los gobiernos locales para favorecer la participación ciudadana?

Guía Entrevista

Autoridades Municipales

Nombre de la persona entrevistada	
Cargo	
Municipalidad	

I. **Valoración** del proyecto	
Pregunta	Respuesta
¿Conoce el proyecto desarrollado?	
¿Qué beneficios cree que ha aportado el proyecto en su municipio y en el resto de la zona de intervención	
¿Qué servicios ha prestado el proyecto en su institución (capacitaciones, talleres, asistencias técnicas, etc)?	
¿Cuál ha sido la participación de su municipalidad en el proyecto?	
¿Cómo valora la construcción del PDC realizada en el marco del proyecto?	
¿Han sido satisfactorios los resultados conseguidos? ¿Qué aspecto destacaría más de lo logrado con el proyecto?	
¿Cree que se ha articulado mejor el desarrollo de la Cuenca del Río Cañete gracias al proyecto?	
¿Cómo valora el fortalecimiento de las iniciativas económicas impulsadas desde el proyecto?	
¿Cuál ha sido su relación con el equipo de gestión de las instituciones ejecutoras?	

II. **Sostenibilidad** de las acciones	
Pregunta	Respuesta
¿Se han tomado medidas concretas en su municipalidad para dar continuidad a las cuestiones planteadas desde el proyecto?	
¿Cree que su municipalidad valora ahora más la gestión del desarrollo local con un enfoque más participativo?	
¿Cree que sería importante dedicar recursos humanos y económicos para seguir adelante con las acciones planteadas en el proyecto?	
¿Tienen previsto dar continuidad a algunas de las acciones planteadas desde el proyecto (concurso, talleres, espacios de concertación, etc)?	
¿Qué otras necesidades detecta en su municipalidad que habría que reforzar para mejorar la gestión pública y la participación ciudadana?	

Encuesta

Población beneficiaria

Dirigida a:	Distrito:

A. Información General:

1. Datos de la persona que informa

a. Nombre del Informante					
b. Sexo	Hombre		Mujer	c. Edad	
d. Institución : *Considerar la institución dentro de la cual ha sido beneficiario*					
e. Dependencia				f. Cargo	

2. Situación de actividad en la institución/organización:

2.1 Pertenece actualmente a la institución en la que fue partícipe del proyecto	**SI** ☐	**NO** ☐
Si la respuesta es SI:		
2.2 Tiempo de trabajo en la institución		
Si la respuesta es NO:		
2.3 Motivo por el que se dio el cambio	**a. Cambio de autoridades** ☐ **b. Apertura de otra oficina** ☐ **c. Solicitud propia** ☐ **d. Otro (.....)** ☐	
2.3 Cargo anterior		

B. Participación en el Proyecto

3 ¿Conoce cuál es el objetivo del proyecto? *(elige una sola opción)*

a. Proyecto que busca mejorar la participación de la ciudadanía ☐
b. Proyecto que busca mejorar la gobernabilidad ☐
c. Proyecto que busca mejorar la gestión del desarrollo local ☐
d. Otro ☐

4 ¿Cómo ha participado USTED del proyecto? *(puede elegir más de una respuesta)*

		Grado de satisfacción con su participación			
	Marca (x)	**Ninguna**	**Poco**	**Bastante**	**Muy**
a. Beneficiario de capacitaciones					
b. Diseño participativos					
c. Apoyo en gestiones					
d. Reuniones de coordinación					
f. Otro					
g. No he participado					

5 Según su opinión, ¿qué importancia tienen los siguientes ítems?				
5.1 Apoyo de proyectos económicos y sociales:	Ninguna ☐	Poca ☐	Bastante ☐	Muchísima ☐
	¿Porque?			
5.2 Fortalecimiento de los Comités Distritales de Desarrollo:	Ninguna ☐	Poca ☐	Bastante ☐	Muchísima ☐
	¿Porque?.....			
5.3 Elaboración participativa de los Planes de Desarrollo Concertado:	Ninguna ☐	Poca ☐	Bastante ☐	Muchísima ☐
	¿Porque?			
5.2 Fortalecimiento de la Oficina de Proyectos Provincial:	Ninguna ☐	Poca ☐	Bastante ☐	Muchísima ☐
	¿Porque?.....			

¿Usted ha recibido algún tipo de capacitación?	**SI** ☐	**NO** ☐
Si la respuesta es SI:		
¿Qué tipo de capacitación ha recibido?	a. Capacitación formulación de proyectos ☐ b. Capacitación en participación ciudadana ☐ c. Capacitación en gestión institucional ☐ d. Capacitación liderazgo y motivación ☐ e. Otros..... ☐	
¿Se sintió satisfecho con la capacitación recibida?	**a. Nada/Insatisfecho** ☐	**b. Poco** ☐
	c. Bastante ☐	**d. Muchísimo** ☐
Si responde a y b, pase a la pregunta 9		

Señale alguna limitación que ha tenido el proceso de capacitación y sustente su respuesta		
a. Local	☐	
b. Expositor	☐	
c. Material	☐	
d. Temática	☐	

10 Si en la pregunta 9 marca la opción d, enumere los temas de capacitación que en su opinión debieron abordarse.

a.
b.
c.

C. Logros del proyecto

11 ¿Qué cambios han surgido (personal/ institucional/ comunal) como producto de la implementación del proyecto en su institución/organización?

	Valoración		Sustente su respuesta
	Positivo	Negativo	
a.			
b.			
c.			

12 ¿Qué situaciones limitaron o favorecieron la ejecución del proyecto en su institución/organización?

FACTORES LIMITANTES	FACTORES DE APOYO
a.	**a.**
b.	**b.**
c.	**c.**

13 ¿Qué debió enfocar con mayor fuerza el proyecto?

a.

b.

c.

D. Sobre planificación y gestión participativa

Marque con una "X" la respuesta que se asemeja más a su posición

14 ¿Para qué cree que sirven los Planes de Desarrollo participativos?

a. Para controlar más a las autoridades municipales..... ☐
b. Para evitar abusos por una gestión corrupta..... ☐
c. Para permitir que la ciudadanía participe en el desarrollo..... ☐
d. Otro..... ☐

15 ¿Qué expectativas tiene con respecto al fomento de la participación y de la transparencia en la gestión de la municipalidad?

A nivel personal	a. Participar más en los espacios comunitarios ☐ b. Expresar las necesidades de la población ☐ c. Controlar y fiscalizar a las autoridades municipales ☐ d. No tengo expectativas personales ☐ e. Otro (.....) ☐

A nivel institucional	a. Incidir en una mejor gestión ☐ b. Fomentar políticas de desarrollo más adecuadas a las necesidades ☐ c. Fomentar una imagen de apertura de la municipalidad ☐ d. No tengo expectativas institucionales ☐ e. Otro (.....) ☐

16 Grado de institucionalización (solo para municipalidades)

En su institución el fomento de la gestión municipal participativa, ¿es una prioridad?	**SI** ☐	**NO** ☐
Si la respuesta es Si		
Se cuenta con	a. Política institucional ☐ b. Planes Institucionales ☐	

	c. Procedimientos	☐
	d. Compromisos	☐
Se destinaron recursos	a. Presupuesto	☐
	b. Personal	☐

17 ¿Qué ha conllevado el cambio de autoridades? (solo para municipios)

		Por qué motivo
a.	El interés que había antes sobre la cuestión no se ha mantenido	☐
b.	El compromiso presupuestario que antes ha disminuido/desaparecido	☐
c.	Se ha incrementado el interés y el compromiso con las nuevas autoridades	☐
d.	Otro.....	☐
e.	Otro.....	☐
		☐

ANEXO 4

LISTADO DE FUENTES UTILIZADAS

INFORME FINAL EVALUACIÓN DEL PROYECTO

"Cuenca del Río Cañete en desarrollo:

Constitución de un sistema descentralizado de planificación y gestión participativa y transparente de los planes de desarrollo de la Cuenca del Río Cañete, Perú"

LISTADO DE FUENTES UTILIZADAS

Fuentes secundarias

- Documento Estrategia País de la Cooperación Española
- Guía de gestión de la evaluación final de proyectos subvencionados por la Generalitat Valenciana
- Documento de formulación del proyecto aprobado
- Normativa reguladora de la convocatoria y resolución de concesión
- Comunicación de inicio del proyecto
- Primer Informe de seguimiento
- Segundo Informe de seguimiento
- Tercer Informe de seguimiento
- Cuarto Informe de seguimiento
- Borrador del Informe Final del proyecto
- Planes de Desarrollo Concertado de los 22 distritos donde se ha intervenido

Fuentes primarias

Tipo de actor	Persona / Cargo	Institución
Instituciones ejecutoras	Representante de País	OIKOS
	Técnico de proyectos	OIKOS / TADEPA
	Técnico de Proyectos	OIKOS / TADEPA
	Promotor	OIKOS / TADEPA
Autoridades locales	Alcalde	Municipalidad Distrital de Huangáscar
	Alcalde	Municipalidad Provincial de Yauyos
	Alcalde	Municipalidad Distrital de Huantán
	Alcalde	Municipalidad Distrital de Chocos

Tipo de actor	Persona / Cargo	Institución
	Jefe de la Oficina de Planificación Provincial	Municipalidad Provincial de Cañete
	Gerente Municipal	Municipalidad Distrital de Imperial
	Jefe de la Oficina de Turismo Municipal	Municipalidad Distrital de Lunahuaná
	Gerente Municipal	Municipalidad Distrital de Zúñiga
	Jefe de la Oficina de Administración Municipal	Municipalidad Distrital de Chocos
	Secretaria Municipal	Municipalidad Distrital de Huangáscar
	Varios	Municipalidad Distrital de Madeán
	Regidor Provincial	Municipalidad Provincial de Yauyos
Actores no estatales	Varios	Asociación de Productores de Hongos de Lunahuaná
	Varios	Instituto Superior Tecnológico de Pacarán
	Varios	Escuela Inicial y de Primaria de Madeán
	Varios	Asociación de Productores Ecológicos de Lunahuaná (ASPEL)
	Varios	Asociación de Productores Agropecuarios Santa Ángela (APASA)
	Varios	Comisión de Regantes Acequia General Lunahuaná
Otras instituciones	Encargada de Promoción Agraria	Agencia Agraria de Yauyos y Cañete (Ministerio de Agricultura)
	Voluntario capacitador área Mercadotecnia	Cuerpo de Paz

ANEXO 5

PROPUESTA DE INCORPORACIÓN DE RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

INFORME FINAL EVALUACIÓN DEL PROYECTO

"Cuenca del Río Cañete en desarrollo:

Constitución de un sistema descentralizado de planificación y gestión participativa y transparente de los planes de desarrollo de la Cuenca del Río Cañete, Perú"

PROPUESTA PARA LA INCORPORACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES SEÑALADAS EN EL INFORME FINAL DE EVALUACIÓN

RECOMENDACIÓN	ACTOR RESPONSABLE DE INCORPORAR LA RECOMENDACIÓN	ACCIÓN DE MEJORA	PLAZO
Concentrarse en un número más reducido de población: menos municipios, menos actores, distancias más asumibles, etc.	Instituciones del consorcio	Valorar de manera menos ambiciosa posibles nuevas intervenciones en zonas con un elevado número de distritos	En otros proyectos similares (fase de formulación)
Concentración en el eje de la gobernabilidad y la transparencia y un mayor énfasis en que la población identifique cuál es el objetivo que se persigue con el apoyo a iniciativas productivas.	Instituciones del consorcio	Valorar el énfasis dado a aquellas acciones que no constituyen un fin en sí mismas sino que se definen como instrumentos para la consecución de metas mayores	En otros proyectos similares (fase de formulación y ejecución)
Propiciar elementos de gestión donde cada instancia promotora tenga un papel relevante y más	Instituciones del consorcio	Definir de manera más concreta los roles y responsabilidades de	En otros proyectos

equilibrado, favoreciendo una estructura de consorcio donde se aporten valores añadidos desde cada institución.		los diferentes socios implicados, maximizando los aportes que cada institución pueda dar al proyecto	similares (fase de identificación)
Redactar los indicadores de manera que reflejen logros que permanezcan en el tiempo, y que por tanto no estén vinculados a personas concretas sino a procesos perdurables e institucionalizados para garantizar la sostenibilidad y un mayor impacto.	Instituciones del consorcio	Definir los indicadores en términos no cuantitativos de asistencia sino de cómo los conocimientos adquiridos y los valores señalados repercuten en cambios en las dinámicas de desarrollo	En otros proyectos similares (fase de formulación)
Reforzar una mayor capacitación sobre gestión de presupuestos de cara a conseguir una diferenciación entre proyectos de interés público y de interés privado.	Instituciones del consorcio + Instituciones públicas de la zona de intervención	Generar conocimientos más profundos sobre la diferenciación entre espacio público e iniciativa privada, para evitar confusiones sobre roles	En otros proyectos similares (fase de ejecución)
Trabajar fortaleciendo los instrumentos que son obligatorios por ley, de forma que al finalizar el proyecto haya interés en mantenerlos y un seguimiento por parte de las autoridades superiores.	Instituciones del consorcio + Instituciones públicas de la zona de intervención	Seguir ahondando en la importancia de fortalecer las herramientas oficiales, las marcadas por la ley para asegurar la permanencia y la sostenibilidad	En otros proyectos similares (fase de formulación y ejecución)
Concentrar mayores esfuerzos en la socialización y sensibilización global de las acciones emprendidas. Usar instrumentos que ayuden a fijar conceptos, dando continuidad al trabajo y se desvinculando los efectos de la gestión de uno u otro gobierno.	Instituciones del consorcio + Instituciones públicas de la zona de intervención	Propiciar acciones que trasciendan de los conocimientos adquiridos por personas concretas, generando espacios que perduren en el tiempo a pesar de los cambios políticos	En otros proyectos similares (fase de formulación y ejecución)

ANEXO 6

FICHA DE SOCIALIZACIÓN DE RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

INFORME FINAL EVALUACIÓN DEL PROYECTO

"Cuenca del Río Cañete en desarrollo: Constitución de un sistema descentralizado de planificación y gestión participativa y transparentede los planes de desarrollo de la Cuenca del Río Cañete, Perú"

PROPUESTA PARA LA SOCIALIZACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

ACTOR	MEDIO DE DIFUSIÓN	RESPONSABLE	FECHA
MUSOL	Reunión de socialización con equipo técnico de proyectos en la sede de Valencia	Dirección de Proyectos de MUSOL	Agosto – Septiembre 2012
TADEPA + OIKOS	Reunión de socialización con equipo técnico de proyectos en Ayacucho o en Lima	Dirección de Proyectos de OIKOS	Agosto – Septiembre 2012
POBLACIÓN BENEFICIARIA (municipalidades provinciales y distritales, organizaciones económicas y sociales)	Taller de socialización con autoridades y funcionarios	Dirección de Proyectos de OIKOS	Septiembre 2012
	Taller de socialización con organizaciones económicas y sociales más relevantes	Dirección de Proyectos de OIKOS	Septiembre 2012
	Incorporación de los resultados de la evaluación en la web de Yauyos y de Cañete	Dirección de Proyectos de OIKOS + Responsables de actualización de contenidos en las municipalidades provinciales	Agosto 2012

ANEXO 7

RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN EN FORMATO POWER POINT

AVANZIA
Bienestar Social y Desarrollo

INFORME FINAL DE EVALUACIÓN DEL PROYECTO

"Cuenca del Río Cañete en desarrollo: Constitución de un sistema descentralizado de planificación y gestión participativa y transparente de los planes de desarrollo de la Cuenca del Río Cañete, Perú"

INFORME REALIZADO PARA

oikos
cooperação e desenvolvimento

MUSOL

TADEPA
TALLER DE PROMOCIÓN ANDINA

CON FINANCIACIÓN DE

GENERALITAT VALENCIANA

PROYECTO EVALUADO

CUENCA DEL RÍO CAÑETE EN DESARROLLO (PERÚ)

PRINCIPALES HALLAZGOS

PERTINENCIA

- Elevada pertinencia de la propuesta planteada
- Optima adecuación del proyecto a las demandas locales
- Elevada coherencia con las políticas locales de desarrollo

PRINCIPALES HALLAZGOS

EFICACIA

- Adecuada calidad de los objetivos planteados
- Elevada calidad de los resultados planteados
- Optima eficacia en la consecución de los resultados
- Vulnerabilidad ante los factores externos

PRINCIPALES HALLAZGOS

EFICIENCIA

- Optima eficiencia en la gestión del proyecto
- Desequilibrado aporte de las instituciones socias
- Optima eficiencia presupuestaria

PRINCIPALES HALLAZGOS

IMPACTO

- Elevado impacto sobre los PDC
- Elevado impacto sobre los PP
- Adecuado impacto sobre la articulación del enfoque de cuenca
- Elevado impacto sobre la participación de los actores no estatales

PRINCIPALES HALLAZGOS

PARTICIPACIÓN

- Importante participación de las autoridades locales
- Elevada participación de las organizaciones económicas y sociales

FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

- Importante impacto en el fortalecimiento institucional

PRINCIPALES HALLAZGOS

SOSTENIBILIDAD

- Adecuada sostenibilidad institucional
- Adecuada sostenibilidad sociocultural
- Correcta sostenibilidad medioambiental
- Correcta sostenibilidad tecnológica
- Débil transversalización del enfoque de género

CONCLUSIONES

1. Elevada pertinencia
2. Propuesta oportuna
3. Adecuada lógica vertical
4. Elevada capacidad del equipo gestor para adaptarse a los cambios
5. Significativa calidad en el trabajo del equipo responsable
6. Débil estructura de consorcio
7. Excesiva cantidad de distritos atendidos
8. Drásticos cambios en los interlocutores institucionales
9. Fondo concursable desvirtúa los objetivos
10. Institucionalización de las herramientas y compromisos

RECOMENDACIONES

PARA LA GESTIÓN

- Concentrarse en un número más reducido de población y de distritos
- Concentrarse en el eje de gobernabilidad
- Propiciar mayor valor añadido por parte de los socios
- Indicadores orientados a cambios perdurables en el tiempo

RECOMENDACIONES

PARA LA SOSTENIBILIDAD

- Mayor capacitación sobre gestión de presupuestos públicos
- Fortalecer los instrumentos que son obligatorios por ley
- Mayores esfuerzos en herramientas que trasciendan de gestiones concretas

ENHORABUENA POR EL TRABAJO REALIZADO Y ADELANTE CON LOS RETOS QUE QUEDAN POR AFRONTAR

ANEXO 8

FOTOS

AVANZIA
Bienestar Social y Desarrollo

INFORME FINAL EVALUACIÓN DEL PROYECTO

"Cuenca del Río Cañete en desarrollo:

Constitución de un sistema descentralizado de planificación y gestión participativa y transparente de los planes de desarrollo de la Cuenca del Río Cañete, Perú"

Municipalidad de Huangáscar

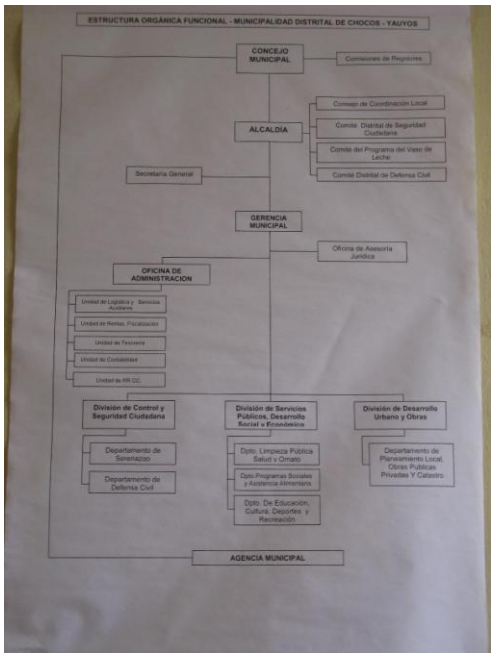
Municipalidad de Madeán

Municipalidad de Lunahuaná

Municipalidad de Zúñiga

Entrevista equipo ejecutor

Organigrama Municipalidad de Chocos



Beneficiarios Escuela Madeán